Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8870265
Centre d'intérêt: 140

Magnan, Jeannot.

Opérationnalisation d'un système de gestion des documents scolaires / par Jeannot Magnan. -- [Trois-Rivières?] : J. Magnan, 1984.
xii, 307 f. ; 28 cm.

Résumé: f. i-iii. "Rapport de recherche présenté [à] l'Université du Québec à Trois-Rivières. Programme de maîtrise en éducation". Bibliogr.: f. [299]-307.

Vedette(s)-secondaire(s): Université du Québec à Trois-Rivières

Descripteur(s): Administration scolaire * Gestion des documents * Traitement de l'information * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

L'objectif général de cette recherche est d'élaborer un modèle de gestion des documents scolaires qui rencontre les besoins du milieu scolaire. Ses objectifs spécifiques sont les suivants: 1. préparer des documents visant à définir les buts, les politiques, les procédures, les méthodes de travail, l'organisation et les ressources nécessaires à une saine gestion des documents scolaires; 2. concevoir des systèmes et des méthodes de travail visant à identifier, à structurer, à traiter et à transmettre l'information véhiculée par le document et à en déterminer les modes de conservation; 3. déterminer les critères pour l'identification des documents semi-actifs et établir les procédures pour le déclassement, la référence, la destruction, l'archivage; 4. identifier les documents essentiels à protéger; 5. assurer une interprétation claire et uniforme des sujets contenus dans les documents; 6. normaliser et réunir ces sujets sous des rubriques faciles à identifier et à utiliser. Le premier chapitre précise la nature de l'étude. Le deuxième expose la méthodologie, le troisième présente l'ensemble du système de gestion des documents scolaires. Le chapitre quatrième expose en détail ce qui constitue le système de gestion des documents scolaires.

Type de document: r

8870265

Université du Québec à Trois-Rivières

Fiche-résumé de travail de recherche de 2e cycle

- ☐ Mémoire
- ☒ Rapport de recherche
- ☐ Rapport de stage

Nom du candidat: Magnan Jeannot

Diplôme postulé: Maîtrise en éducation

Nom du directeur de recherche: Boivin Maurice

Nom du co-directeur de recherche (s'il y a lieu):

Titre du travail de recherche: Opérationnalisation d'un système de Gestion des documents scolaires

Pd: 1

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
ÉTUDES AVANCÉES
ET DE LA RECHERCHE

EDUQ 8870265

RESUME DU RAPPORT DE RECHERCHE

PROBLEME: A une époque où tout progresse à un rythme accéléré, la documentation n'échappe pas à ce mouvement.

Au cours des dernières années nous avons été témoins d'une augmentation considérable du volume et de la variété des documents essentiels à la gestion des commissions scolaires. Le besoin de renseignement plus précis et continuellement mis à jour, les exigences des diverses instances gouvernementales de même que la multitude d'informations nécessaires à des prises de décisions scolaires ainsi qu'au suivi des projets contribuent chacun pour leur part à cette augmentation.

Généralement les administrateurs scolaires sont démunis quand il s'agit d'organiser, de traiter et de conserver la masse documentaire constituée dans le cadre de leur travail de tous les jours et servant de base indispensable à leur fonctionnement. Il devient donc impérieux d'organiser cette masse documentaire en vue d'en faire un outil de gestion efficace.

CAUSES : Les principales causes se résument ainsi:

- absences de normes, de points de repère pour assurer une saine gestion et une bonne disposition des documents;
- inexistence d'un <u>système</u> de gestion des documents scolaires;
- disparité des "systèmes-maison" de classement développés par le personnel clérical, qui s'avèrent inadéquats face à la croissance effrénée de la masse documentaire;
- fractionnement des documents dans divers dossiers et bureaux;
- duplication abondante des documents;
- absence de politique de disposition des documents;
- absence de procédure régissant la protection des documents essentiels (microfilmage);
- inexistence d'un Centre de gestion des documents pour fins de conservation des dossiers semi-actifs;

- regroupement des commissions scolaires engendre un problème aigu suscité par l'accumulation des archives des anciennes commissions scolaires dont les nouvelles sont maintenant les dépositaires.

- Inertie des commissions scolaires à sauvegarder ce patrimoine archivistiques de grande valeur.

- Québécois s'est toujours peu préoccupé de son patrimoine archivistique scolaire.

SOLUTION: L'implantation du système de gestion des documents scolaires.

La gestion des documents scolaires permet de constituer la banque des données importantes dont un organisme a besoin pour exécuter ses activités quotidiennes; cette banque est en quelque sorte la "mémoire" de l'organisme.

Une saine gestion des documents scolaires doit tendre à assurer, à ce support d'information qui est encore, et de loin, le plus important dans l'organisation, une efficacité administrative maximale par rapport au coût entraîné par sa manipulation, sa conservation ou sa destruction. Le système de gestion des documents scolaires permet:

- d'obtenir une gestion efficace de l'information contenue dans les documents scolaires par une transmission rapide de celle-ci;

- d'assurer une interprétation claire et uniforme des sujets contenus dans les documents;

- de normaliser et réunir ces sujets sous des groupes de séries faciles à identifier et à utiliser (constitution d'un dossier unique et global sur le sujet);

- d'économiser du temps et de l'espace, par l'élimination des documents conservés en double, et le versement des dossiers semi-actifs (retirés des armoires, bureaux, classeurs) dans des locaux aptes à les recevoir (Centre des documents);

- de protéger les dossiers jugés essentiels aux opérations d'une commission scolaire par l'emploi du microfilm par exemple;

RESULTAT: Accession rapide à l'information pertinente.

Une saine gestion des documents scolaires va accélérer:

- une prise de décision rapide et efficace;
- une circulation rapide de l'information; (Exécution conforme aux décisions)
- une efficacité aux niveaux opérationnels;
- un rendement optimal et constant;
- une économie de temps, d'espace et de duplication.

L'importance de ce projet de recherche peut s'expliquer par l'inexistence de données ou d'expériences précises sur la gestion des documents scolaires au Québec en général.

UNIVERSITE DU QUEBEC

OPÉRATIONNALISATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DES DOCUMENTS SCOLAIRES

par

JEANNOT MAGNAN

Programme de maîtrise en éducation

Rapport de recherche

presenté au

L'Université du Québec à Trois-Rivières ···

octobre 1984

REMERCIEMENTS

Nous désirons en tout premier lieu, témoigner de façon très particulière notre reconnaissance à monsieur Maurice Boivin, notre directeur de recherche; nous voulons aussi le remercier d'une façon toute particulière quant à sa totale disponibilité ainsi que pour les conseils judicieux qu'il a su nous transmettre quant à la rédaction de ce rapport.

Nous tenons aussi à remercier sincèrement les autorités de la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges. Sans leur contribution, il eut été difficile voire, impossible de respecter les paramètres de qualité et de rigueur scientifique que nous nous étions fixés au départ.

Enfin, à ma famille et mon épouse en particulier, merci. Son encouragement continu tout comme sa participation à certains travaux ont grandement contribué à la réalisation de ce rapport.

Pages

4.2 Système de gestion des documents scolaires et sous-système de décision 71

4.3 Sous-système de planification. 80

4.3.1 Identification de l'activité 86
4.3.2 Analyse de la situation. 86
4.3.3 Elaboration des objectifs. 90
4.3.4 Elaboration des plans d'action 92
4.3.5 Gestion budgétaire (personnel/matériel). . 93

4.4 Sous-système d'organisation 103

4.4.1 Création des documents 107
4.4.1.1 Gestion des directives 108
4.4.1.2 Gestion des rapports 115
4.4.1.3 Gestion de la correspondance . . . 118
4.4.1.4 Gestion des formulaires. 128
4.4.2 Traitement des documents 139
4.4.2.1 Classement uniforme. 139
4.4.2.2 Automatisation 149
4.4.2.3 Microfilmage 163
4.4.3 Conservation des documents 190
4.4.3.1 Inventaire des documents 192
4.4.3.2 Périodes de conservation 199
4.4.3.3 Centre de gestion des documents. . 213

4.5 Sous-système de supervision. 243

4.5.1 Diffusion du programme 245
4.5.2 Leadership du responsable. 247
4.5.3 Motivation du personnel. 253
4.5.4 Formation du personnel 270
4.5.5 Marketing. 278

4.6 Sous-système d'évaluation. 283

4.6.1 La notion de contrôle. 284
4.6.2 La notion d'évaluation 289

CHAPITRE V: Conclusion. 293

APPENDICES: Voir cahier ci-joint

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 299

LISTE DES TABLEAUX

Pages

1- Le problème selon la théorie des champs de force 20

2- La répartition des coûts des documents 21

3- Le processus du système de gestion des documents scolaires . 39

4- Le système de gestion des documents scolaires 44

5- Cycle de vie des documents 58

6- Les valeurs des documents 62

7- Critères aidant à déterminer la valeur des documents, leur conservation ou leur destruction 67

8- Le sous-système de décision 74

9- Grille de travail: la planification 84-85

10- Diagramme de système: distribution du courrier reçu à la direction générale 121

11- Réseau de traitement de l'information à ressources partagées 123

12- Courrier électronique VS support de livraison 125

13- Fiche d'inventaire des formulaires 132

14- Fiche de classement numérique des formulaires 132

15- Réseau de bureautique 152

16- Système bureautique proposé 159

17- Exemple de procès-verbal et annexes de procès-verbal de la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges conservés sur microfilm et insérés dans une microfiche (jacket). . . . 178

18- Exemple de dossiers étudiants conservés sur microfilm et inséré dans une microfiche 181

19- Exemple de dossiers traités sur fiches C.O.M. 189

Pages

20- Méthodes d'inventaire des documents 194

21- Exemple d'une formule d'établissement d'une période de conservation 202

22- Plan de conservation et d'élimination des documents. (extrait) 205

LISTE DES FIGURES

Pages

1- Processus de mise en marché d'un nouveau formulaire 136

2- Centre de gestion des documents (planification conventionnelle) 221

3- Centre de gestion des documents (planification économique). . 222

4- Système de numérotation des boîtes proposé dans le Centre de gestion des documents 223

LISTE DES SIGLES

ABREVIATIONS ET SYMBOLES

S.G.D.S. Système de gestion des documents scolaires.

LISTE DES APPENDICES*

1- Politique générale en matière de gestion des documents.

2- Politique opérationnelle en matière de gestion des documents.

3- Règlement de délégation au secrétaire général (loi 65).

4- Règlement de répartition au secrétaire général de certains pouvoirs et devoirs du secrétaire-trésorier relatifs aux archives et documents.

5- Exemple d'application pratique du sous-système de planification relié au problème de gestion des documents dans une commission scolaire.

6- Fiche de transmission des documents.

7- Exemple d'index alpha-numérique d'un recueil de gestion.

8- Procédure de gestion du courrier reçu à la direction générale.

9- Guide de classement uniforme.

10- Extrait de la Loi de la preuve photographique des documents. Chapitre 280. (modifié par Lois de 1969, c. 26; Lois de 1971, Bill 27).

11- Modèle de résolution autorisant deux employés de la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges à une opération de reproduction ou de destruction de documents.

12- Modèles de déclarations sous serment:
- devant notaire
- concernant une opération de reproduction microfilm
- concernant une opération de destruction microfilm

13- Procédure d'informatisation de la documentation.

14- Modèle de résolution d'adoption d'un calendrier de conservation par le Conseil des commissaires.

15- Procédure de destrution des documents.

16- Modèle d'une résolution mandatant deux membres du personnel d'une commission scolaire à agir comme témoins à une opération de destruction des documents.

17- Modèle d'affidavit attestant la destruction de documents.

18- Plan de conservation et d'élimination des documents (notes explicatives + feuilles).

19- Procédure de transfert des documents au Centre de gestion des documents.

20- Procédure de consultations des documents déposés au Centre de gestion des documents.

21- Procédure d'emprunts des volumes et/ou revues déposés au Centre de gestion des documents.

22- Procédure d'émission de relevés de notes.

23- Procédure de gestion des dossiers du personnel.

24- Contenu détaillé d'une session de formation.

25- Exemple d'un fascicule publicitaire portant sur le guide de classement uniforme.

26- Grille d'évaluation du système de gestion des documents scolaires.

* Les appendices ci-haut mentionnés sont disponibles sur demande en s'adressant à la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges, au 3255 rue Foucher, Trois-Rivières, QC. à l'attention de l'auteur de la présente étude de recherche.

CHAPITRE I

Nature de l'étude

1.1 Identification du problème

A une époque où tout progresse à un rythme accéléré, la documentation n'échappe pas à ce mouvement.

Les administrateurs éprouvent de la difficulté à organiser, à traiter et à conserver la masse documentaire constituée dans le cadre de leur travail de tous les jours et servant de base indispensable à leur fonctionnement. Il devient donc impérieux d'organiser cette masse documentaire en vue d'en faire un outil de gestion efficace.

Une saine gestion des documents doit tendre à assurer à ce support d'information (le papier) qui est encore, et de loin, le plus important dans les entreprises, une efficacité administrative maximale par rapport aux coûts entraînés par sa manipulation, sa conservation ou sa destruction.

1.2 Situation du problème

Selon la Fédération internationale de la gestion des documents, la gestion des documents se définit comme étant:

> "L'élaboration et l'implantation des méthodes de travail pour planifier la création, l'utilisation, la conservation des supports d'information afin de retracer rapidement et économiquement les données nécessaires à l'administration d'une entreprise".[1]

Au cours des dernières années, nous avons été témoins d'une augmentation considérable du volume et de la variété des documents essentiels à la gestion des commissions scolaires. Le besoin de renseignements plus précis et continuellement mis à jour, les exigences des diverses instances gouvernementales, la multitude d'informations nécessaires à des prises de décisions scolaires et au suivi des projets contribuent, chacun pour leur part, à cette augmentation.

---

1. Deslongchamps, Denis, "La gestion des documents", Rapport présenté à l'Association of Records Managers and Administrators. Montréal. 1977.

Au Canada les premiers signes révélateurs de l'intérêt que portent les pouvoirs publics au problème de l'accumulation envahissante des documents publics, apparaissent en 1897 (décrêt C.P. 486 du 4 mars 1897) par la création d'une commission ayant pour mandat: "...la destruction périodique des documents et pièces jugés inutiles, ne faisant qu'encombrer les voûtes".[2]

De nombreuses études insistent par la suite pour une organisation systématique de la gestion des documents publics. Mais ce n'est qu'en 1945 que l'on s'attaque réellement à la masse des dossiers inactifs. Cette année là, après deux guerres mondiales et une grave dépression économique au cours desquelles les ministères et organismes gouvernementaux se multiplient et des montagnes de nouveaux dossiers surgissent, on fonde (décrêt C.P. 6175, 20-09-45) un comité des archives publiques, responsable de la conservation, de la surveillance et de l'élimination de ces documents.

En 1958 on constitue un comité chargé de la préparation à long terme d'un programme de gestion des documents. Son mandat prévoit qu'il doit faire des recommandations en vue de:

---

2. Canada. Ottawa. Conseil du Trésor. Série de la gestion des écritures. Plan de conservation et d'élimination des documents. Mars 1972, Edition revisée, p. 1.

> "Réduire la masse de documents morts et inactifs en supprimant ces documents des secteurs actifs systématiquement, ou en les transférant ailleurs, et de préserver les documents dits permanents".[3]

En 1962, le rapport de la Commission Glassco recommande l'adoption de dispositions législatives en matière de destruction des documents et l'on peut lire, à la page 519 dudit rapport que:

> "Il est urgent de concevoir un programme d'ensemble pour réglementer l'énorme volume de documents que déversent les machines à écrire, les duplicateurs et les imprimeurs rapides des calculatrices électroniques".[4]

En la page 555, la commission remarque également que:

> "La destruction de dossiers inutiles, l'enlèvement des dossiers inactifs de l'espace affecté aux bureaux et l'adoption de bonnes méthodes de classement permettraient de réaliser des économies annuelles de plus de trois millions de dollars".[5]

---

3. Ibid.

4. Canada. Ottawa. Rapport de la Commission Royale d'Enquête sur l'organisation du Gouvernement. Tome I:"La Gestion de la Fonction publique", Ottawa. Imprimeur de la Reine. p. 519.

5. Ibid. p. 555.

Le décret sur les documents publics (C.P. 1976-1749) applique les recommandations du rapport Glassco et répartit les responsabilités en matière de gestion des documents entre le Conseil du Trésor, les Archives publiques du Canada et les ministères.

Les citations et références mentionnées auparavant révèlent qu'à l'origine l'élimination des dossiers ne vise qu'à libérer l'espace et le matériel. Cette préoccupation est vite éclipsée par le souci de conserver d'une façon systématique la majeure partie du patrimoine documentaire canadien par une gestion efficace des documents contemporains.

Plus près de nous, au Québec, le gouvernement adopte en janvier 1977 une politique de gestion des documents[6] afin de palier à l'envahissement de la paperasserie.

En fait, l'objectif est de conserver dans des espaces plus restreints et de classer d'une façon plus rationnelle de grandes quantités de documents et d'en tirer rapidement les informations nécessaires aux administrateurs.

---

6. Gouvernement du Québec. 1977. Politique de gestion des documents (01-06-02-03). Décision du Conseil du trésor du 4 janvier 1977.

Le Gouvernement désire de plus mettre un terme à la prolifération des masses de documents qui, en plus d'avoir un impact financier important, accaparent de plus en plus d'espace et compliquent sérieusement le repérage d'informations.

Très tôt apparaissent différents services de gestion des documents dans les ministères et le ministère de l'Education n'y fait pas exception. La création de tels services ne demeure toutefois qu'au niveau des ministères.

Avec le regroupement des commissions scolaires à l'échelle du Québec (opération 55, 1964) et la restructuration des commissions scolaires de l'Ile de Montréal (Bill 27, 1972) les nouvelles commissions scolaires sont aux prises avec un problème aigu suscité par l'accumulation des archives des anciennes commissions scolaires dont elles sont maintenant les dépositaires.

Comme il n'existe aucune directive, aucune norme relative à la gestion et à la disposition des documents des commissions scolaires, ces dernières s'en remettent au ministère de l'Education et exercent certaines pressions sur lui.

Le 12 juillet 1978, suite aux recommandations du Ministère précité, et plutôt que de verser dans la multiplicité et la diversité des directives, le lieutenant-gouverneur

adopte l'arrêté en conseil numéro 2203-78 par lequel il crée un comité conjoint composé de représentants des divers milieux impliqués, soit: les commissions scolaires, le ministère de l'Education et le ministère des Affaires culturelles.

Ce comité se voit confié le mandat suivant:

"1. Elaborer et préparer des normes d'organisation de gestion, de conservation et disposition des archives pour les commissions scolaires;

2. Recommander au lieutenant-gouverneur en conseil l'adoption par règlement de normes élaborées et préparées par le comité et ce, en conformité avec la loi du ministère des Affaires culturelles (S.R.Q. 1964, ch. 59 et ses modifications);

3. Proposer ou recommander au ministre ou au lieutenant-gouverneur en conseil toutes mesures susceptibles d'assurer la conservation et la mise en valeur des archives des commissions scolaires".[7]

Ledit comité constate que la situation des archives dans les commissions scolaires est:

---

7. Québec, Rapport du Comité conjoint M.E.Q.-M.A.C. sur les archives des commissions scolaires. Octobre 1979. p. 2

> "... en général dans un état lamentable dû principalement au fait que le québécois s'est toujours assez peu préoccupé de son patrimoine archivistique et qu'il y a absence de normes ou de points de repère pour assurer une bonne gestion et une bonne disposition des documents".[8]

Face à une telle richesse éducative (archives des anciennes commissions scolaires), au coût exhorbitant de conservation qu'elles entraînent, au manque de gestion et à l'amoncellement de certains documents sans valeur, le comité estime, en octobre 1979 qu'il lui est préférable de présenter sans tarder un rapport sachant qu'il est incomplet mais croyant qu'il devient impératif de fournir au plus tôt un outil permettant aux commissions scolaires d'agir sans plus tarder (calendrier de conservation, programme de gestion des documents).

Le comité recommande entre autre dans un second point:

> "Que le ministère de l'Education adopte le programme de gestion des documents et le calendrier de délais de conservation suggérés par le comité, et qu'il adopte une directive incitant les commissions scolaires à suivre ce programme et ce calendrier".[9]

---

8. Ibid. 2.

9. Ibid. 8.

Puis en quatrième point, il recommande aussi:

> "...la préparation d'un recueil de politiques et de procédures en gestion des documents spécifique aux fonctions des commissions scolaires..."[10]

Le rapport demeure sur les tablettes. Le 4 juillet 1980, devant l'inertie du gouvernement à donner quelques suites que ce soit aux recommandations du rapport, le président du comité le fait acheminer à tous les secrétaires généraux des commissions scolaires leur signifiant l'importance et l'urgence de prendre des mesures pour assurer la protection des documents des commissions scolaires et une saine gestion de ces derniers.

En 1981, après de nombreuses pressions faites à nouveau par les commissions scolaires, le ministère de l'Education publie une "INSTRUCTION" (AG-51-81-10) portant sur "La conservation des documents d'archives des commissions scolaires.

Limitative, elle ne répond que dans une infime partie aux besoins des commissions scolaires manifestés à travers les recommandations du comité conjoint.

---

10. Ibid. p. 8.

En 1982, le Ministère revient avec une "Instruction" revue et mise à jour avec une fois de plus cet élément à savoir:

> "La mise en application doit débuter immédiatement et s'échelonne sur une période de 4 ans, les commissions scolaires ayant donc, jusqu'au 1er juillet 1986 pour se conformer à la présente".[11]

Ressemblant à une chose près à la première Instruction au niveau du calendrier de conservation, celle-ci se veut encore limitée dans

> "... l'idée de patrimoine à protéger et à conserver... à celle de patrimoine à bâtir".[12]

Le ministère de l'Education s'attarde bien davantage au contenant qu'au contenu du document. Dans les deux cas, l'accent est mis sur ce qui vient à la toute fin dans un système de gestion des documents, soit la disposition du document lui-même. Pour le Ministère, le support de l'information semble plus important que l'information elle-même; il faut réduire le papier pour sauver de l'espace et récupérer des sommes d'argent et pourtant

---

11. Gouvernement du Québec. Ministère de l'Education. Direction générale de la planification sectorielle et des systèmes. Instruction AG-51-81-10. Conservation des documents d'archives des commissions scolaires. Québec. 1981.

12. Gouvernement du Québec. Ministère des Affaires culturelles. Le Québec: un enjeu culturel. Allocution du ministre des Affaires culturelles monsieur Clément Richard. 26 janvier 1982. p. 10.

c'est grâce aux nombreux documents créés et conservés qu'une organisation maintient la garantie de son institution, la sécurité de sa constitution, les rouages de son fonctionnement et le sillage de son histoire.

> "L'information, au prix où elle coûte, doit servir. Elle doit circuler... si une saine gestion de l'information est un prérequis à son accessibilité, elle peut aussi en être la conséquence".[13]

L'information est nécessaire aux commissions scolaires pour s'acquitter de leurs fonctions essentielles: servir la population en général, dont les étudiants en particulier, administrer des programmes d'étude et en contrôler les applications... Pour chaque service offert, les classeurs, les ordinateurs et les centres de documentation entrent en action. La masse des documents à traiter augmente constamment et la "décision" dépend de l'information contenu dans ceux-ci. Bien informés, les gestionnaires des commissions scolaires décident rapidement. La bonne marche d'une administration scolaire moderne dépend des décisions du ministère et celles-ci sont influencées à leur tour de l'information que ce dernier reçoit des commissions scolaires et vice versa.

---

13. Gouvernement du Québec. Ministère des Communications. "La gestion des documents un prérequis à l'accessibilité de l'information". Rapport présenté à l'American Records Management Association. Montréal.

Pour rendre l'information accessible, il faut que celle-ci soit bien articulée, classée, conservée, etc...

Malgré tout le travail effectué jusqu'à maintenant, la préoccupation de la gestion des documents au sein du Gouvernement du Québec est loin d'être une priorité pour l'ensemble des ministères et des organismes. La plupart des organismes n'ont pas de personnel pour s'occuper à temps plein de cette tâche.

L'avènement de la Loi 65 sur l'accessibilité à l'information, sanctionnée le 23 juin 1982,[14] tend à changer les règles du jeu. En effet, cette loi oblige le Conseil du Trésor à faire appliquer avec plus de rigueur la gestion des documents au Gouvernement du Québec et dans les organismes publics et parapublics dont les commissions scolaires.

Parrainé par l'actuel ministre des Communications, monsieur Jean-François Bertrand, cette loi tient compte du support administratif que l'activité "gestion des documents" peut fournir quant à l'accès à l'information par le lien logique existant déjà entre l'organisation de l'information, l'accès à l'information et la suppression de l'information.

---

14. Gouvernement du Québec. Assemblée nationale. Projet de Loi 65. Loi sur l'accessibilité à l'information. Sanctionné en troisième lecture le 23 juin 1982.

Tout citoyen, par l'adoption de cette loi, a droit aux informations lui permettant d'apprécier à leur juste valeur les administrateurs publics dans les décisions qu'ils prennent à ce titre.

> "L'accès aux documents publics, tout comme la protection des dossiers personnels doit être optimal plutôt que maximal. Les exceptions inévitables doivent être peu nombreuses, vigoureusement définies et ne pas laisser place à l'arbitraire. Leur but est d'assurer un juste équilibre entre des objectifs contradictoires en apparence et de garantis trois concurrents: le droit à l'information, le droit à la vie privée, le droit au bon gouvernement".[15]

La mise en vigueur des articles de cette loi tout comme ceux de la loi 3 portant sur les archives[16] impose donc la confection d'outils en gestion des documents. Certains existent déjà au niveau municipal.[17] Il en est tout autrement au niveau scolaire.

---

15. Le rapport Paré: un grand bon en avant vers une plus grande transparence des organismes publics. Déclaration en date du 11 juin 1981 du ministre des communications M. Jean-François Bertrand suite à la publication du rapport Information et Liberté.

16. Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Projet de loi 3 sur les Archives. Sanctionné le 22 décembre 1983. Québec. Editeur Officiel 1983.

17. Gouvernement du Québec, Ministère des Affaires Municipales. Direction générale des relations avec les municipalités. "La gestion des documents municipaux". Guide proposé aux responsables de la gestion documentaire dans les municipalités. Septembre. 1980. 31 pages.

Bien sûr, certaines administrations scolaires ont fait et font des efforts manifestes sans toujours disposer de l'expertise et des moyens sophistiqués dont bénéficie l'administration supérieure (ministère de l'Education) pour entrer dans le courant de la communication.

Des mesures incitatives telles ces subventions versées par le ministère des Communications par le biais de son programme de création d'emploi (novembre 1982) pour assistés sociaux et ce spécifiquement pour la gestion des documents s'avèrent de bonne augure.

Mais au niveau scolaire, que sert-il à ces administrateurs d'avoir de la main d'oeuvre s'ils ne peuvent bénéficier à la fois d'outils en gestion de documents aptes à faciliter l'accès à l'information.

1.3 Importance de la recherche

L'abondance sans cesse croissante des documents écrits, l'augmentation du personnel et la complexité toujours plus grande de l'administration publique alliés à l'état lamentable dans lequel se trouvent les archives des commissions scolaires exigent l'élaboration et la préparation de normes d'organisation, de gestion, de conservation et de disposition des documents pour les commissions scolaires.

La feuille de papier elle-même coûte très peu; mais il faut évaluer à leur juste prix - et il est élevé - les manipulations dont elle fait l'objet de la part du personnel qui la remplit, l'approuve, la dissèque, la classe, l'estampille, la résume, l'expédie, etc...

A titre d'exemple, à l'intérieur d'une commission scolaire, chaque école et chaque service a ses propres dossiers. Tantôt des dossiers portant sur le même sujet sont ouverts à deux endroits différents parce qu'ils touchent deux secteurs; l'un s'avère plus complet que l'autre; les deux dossiers peuvent être incomplets: la mise en commun de l'information devient plus ardue. Il y a le fait aussi qu'il n'exite aucune uniformité dans les systèmes de classement, que l'on retrouve une quantité effarante de classeurs, de même que des caisses de documents un

peu partout, qu'on ne peut parfois répondre à des demandes de renseignements ou à des demandes de documents faute de s'y retrouver dans la paperasse, etc.

Pour appuyer les affirmations qui précèdent, faisons une courte étude de cas sur un dossier bien à la mode ces derniers temps dans les commissions scolaires du Québec, soit celui portant sur la restructuration scolaire (primaire - secondaire).

C'est à dessein que ce type de dossier est choisi. En effet, le "dossier principal" se retrouve à la direction générale. Ce dossier comprend des études tant internes qu'externes (M.E.Q., F.C.S.C.Q., autres) et de la correspondance. Par ailleurs, tous les services et la majorité des écoles, ont un dossier sur le sujet. Ils contiennent généralement une ou l'autre des études précitées.

L'on est donc en droit de se demander si ces dossiers doivent exister en si grand nombre compte tenu de leur utilisation. De plus, cela provoque une grande duplication de documents ainsi que des incidences importantes au niveau des coûts en chemises, classeurs, espace de bureau, reprographie, manipulation, etc.

Nonobstant une utilisation fréquente de ce dossier par un service l'on est à même de constater qu'il y a absence de partage

de responsabilité dans la conservation des dossiers. Chaque service se constitue des dossiers sur plusieurs sujets car chacun n'est pas certain de retrouver au service "responsable du dossier" un dossier complet. Il y a également absence de classement uniforme dans tous les services. De plus, ne possédant pas d'inventaire de leurs documents inactifs, les commissions scolaires peuvent difficilement appliquer les "instructions" du Ministère. En effet, que leur sert-il de savoir combien de temps un dossier doit être conservé? (5 ans, 10 ans, indéfiniment et quand elles peuvent le détruire) si elles ne savent même pas ce qu'elles possèdent? La liste pourrait s'allonger encore.

En décembre 1983, le ministère de l'Education tarde toujours à définir une politique administrative concernant la gestion des documents scolaires invitant les commissions scolaires à désigner un responsable de la gestion des documents (de l'information), à prendre les dispositons pour assurer une saine gestion de leurs documents, à en déterminer le degré de communicabilité et à soumettre des calendriers de conservation.

Il devient impératif pour ces commissions scolaires de définir un modèle cohérent de gestion des documents scolaires devant le problème grandissant suscité par cette masse documentaire, la nature de celle-ci de même que sa valeur incontestable.

L'administration de ces documents entraîne des coûts énormes. Il faut bien comprendre qu'empiler en désordre des documents équivaut à les "détruire" car ces documents deviennent inaccessibles avec le double désavantage par rapport à la destruction que cela coûte cher à conserver et que ce qui est utile devient introuvable parmi ce qui devrait être détruit.

Combien de temps-homme est perdu annuellement dans une commission scolaire pour s'occuper de classer les documents selon des méthodes parfois archaïques?

C'est un lieu commun dans les commission scolaires de la province de dire que la recherche de documents constitue une des activités les plus fréquentes. Selon les statistiques contenues dans le rapport du comité conjoint MEQ-MAQ cité auparavant, les auteurs situent en 1979 à 731,02 $ le coût d'administration annuel d'un classeur de quatre tiroirs.

Dans un autre rapport inédit celui-là, d'une commission scolaire de la région de Québec, l'on cite un sondage effectué auprès de 13 commissions scolaires du Québec. Il en ressort que le coût annuel consacré à la recherche de documents (relevé de notes, attestations d'emplois etc...) s'élève à 60 000 $ par

commission scolaire soit un total de 13 800 000,00 $ pour les deux cent trente (230) commissions scolaires de la province.

> "Ces chiffres sont assez conservateurs car ils supposent un taux horaire moyen de 10 $, 500 personnes effectuent des recherches par semaine, un nombre de 48 semaines et des recherches de 15 minutes par semaine par personne".[18]

Les commissions scolaires sont conscientes de ce coût. De plus, dans le cadre des restrictions budgétaires auxquelles ont à faire face les commissions scolaires du Québec, une des meilleures façons de diminuer les coûts sans couper les services est de maximiser l'efficacité administrative de ceux qui restent en poste. (Tableau 1)

Littéralement, l'activité administrative des commissions scolaires repose sur leurs documents car administrer sans eux s'avère impossible. Grâce à eux les commissions scolaires sont en mesure de rendre compte de leurs activités aux gouvernements, aux contribuables, etc...

---

18. Commission Scolaire Régionale de Tilly. Rapport du Comité des Archives. 1978. Document inédit.

TABLEAU 1:

LE PROBLEME SELON LA THEORIE DES CHAMPS DE FORCE

BREF: L'augmentation du volume d'information documentaire exige une saine gestion de celle-ci mais avec des budgets regressifs cela entraîne une réduction de personnels dans une ère des communications dans laquelle l'efficacité et le temps de réaction sont de première importance.

TABLEAU 2: La répartition des coûts des documents selon notre estimation

COUTS	
Mise à jour	25%
Création	21%
Classement	20%
Réception	15%
Distribution	13%
Production	4%
Finition	2%

DELAIS	
Distribution du courrier	74%
Paniers à correspondance	21%
Dactylographie et revision	3%
Rédaction par l'auteur	1%
Copie	1%

Actuellement, l'on est en droit de se demander jusqu'à quel point les parents sont satisfaits ou non des services offerts par les commissions scolaires. Peut-on penser que les services indirects de support ont aussi une incidence sur l'opinion que le public et les contribuables ont de celles-ci? Peut-on penser que l'efficacité administrative d'un organisme transparaît dans ses contacts à l'extérieur avec les usagers et les contribuables et conditionne des jugements portés sur celle-ci? Il y a tout lieu de croire que si des usagers ou des contribuables ne peuvent pas par exemple, obtenir une attestion d'emploi, un document ou un renseignement parce que l'inexistence d'une bonne gestion des documents ne leur permet pas de le fournir, ou que le laps de temps pour le fournir est trop long, cela ne contribue sûrement pas à rehausser l'image de l'organisation impliquée.

Les contribuables-clients sont en droit d'attendre des services efficaces pour lesquels ils payent; une mauvaise gestion des documents scolaires a une incidence sur la perception que les contribuables ont de l'efficacité administrative des commissions scolaires du Québec.

Une saine gestion des documents dans ces dernières pourrait contribuer à maximiser l'efficacité de tous les employés et par voie de conséquence, permettrait l'accomplissement d'un meilleur travail.

Pour ce faire, il faudrait que les commissions scolaires puissent avoir un modèle, des instruments (normes d'organisation de gestion, de conservation et de disposition des documents) les incitant à entreprendre l'établissement d'une gestion cohérente et ordonné de leurs documents.

> "Le véritable essor des systèmes de documentation ne se fera que lorsque les entreprises auront pris conscience du coût d'accès à l'information et aussi du coût de non accès à des informations qui auraient pu être utiles".[19]

Le gouvernement a prouvé qu'il était conscient de cette affirmation en 1977 par l'adoption de sa politique administrative en gestion des documents au niveau de ses ministères. La situation est-elle à ce point différente pour les commissions scolaires qu'elle ne mérite pas une attention toute aussi particulière?

Il nous a été permis de constater lors de nos visites, tant au Conseil exécutif qu'au bureau du premier ministre, qu'au ministère des Affaires Sociales et ailleurs au Québec que la gestion des documents a fait ses preuves et possède ses lettres de créances quant à sa rentabilité. L'on s'est donc abstenu pour les besoins de ce rapport de plonger dans une étude coût bénéfices.

---

19. Daugès, Louis, "Demain une direction de l'information". Première partie. Revue 01 Informatique. no 108. p. 35.

Comme la plupart des commissions scolaires créent les mêmes genres de documents, une saine gestion de ceux-ci apportera:

- économie d'espace, puisque grâce à l'adoption d'un calendrier de conservation, les documents devant être détruits le seront, les autres seront retirés des armoires, bureaux, etc... pour être versés dans les locaux aptes à les recevoir.
- utilisation rationnelle de l'espace et des classeurs puisque les documents considérés comme semi-actifs seront retirés des bureaux.
- efficacité accrue dans la tenue et l'organisation des dossiers grâce au système de classement uniforme et à l'informatisation de la documentation (prise de décision de la part des administrateurs plus rapide, sûre et efficace).
- protection des dossiers jugés essentiels aux opérations des commissions scolaires (microfilm).

L'on sait fort bien que l'information à l'intérieur d'une entreprise vit et grandit au même rythme que celle-ci sinon plus vite et les commissions scolaires ne font pas exception à cette règle puisque tous leurs gestionnaires sont créateurs de documents.

> "La gestion efficace de l'information est considérée comme un défi à relever, il est certain que des pressions doivent encore être exercées pour amener les administrateurs à prendre les mesures appropriées.[20]

Il importe en terminant de mentionner que la gestion des documents est devenue une discipline au même titre que l'informatique, la bibliothéconomie, l'administration, le génie ou le droit. L'expérience de certains ministères, (Affaires sociales, Education...) organismes publics (Hydro-Québec) ou privés (Caisses populaires) revèle le fait suivant: lorsque la gestion des documents est bien faite, elle relève d'une personne préposée exclusivement à cette tâche et compétente par surcroit, soit par des études poursuivies dans ce domaine ou par une vaste expérience de travail.

D'ailleurs, certaines universités québécoises (Université de Montréal, UQAM, McGill, Laval, UQTR) offrent des cours en gestion des documents. Certaines d'entre elles préparent même un diplôme universitaire dans le domaine. Déjà les Cégep forment des techniciens(nes) en gestion des documents.

---

20. Gouvernement du Québec, op. cit. 13. p.10

Dans le contexte actuel de la rationalisation des systèmes du fonctionnement administratif scolaire, la gestion des documents apparaît tout aussi essentiel que d'autres services à la coordination de l'action des administrateurs et à celle des pédagogues.

Bref, l'importance de ce projet de recherche peut s'expliquer par l'inexistence de règlementations précises en gestion des documents au sein des commissions scolaires du Québec en général dans le contexte du calendrier d'application de la loi 65 sur l'accès à l'information.

1.4 Objectifs de la recherche

L'objectif général de ce projet de recherches est d'identifier, de définir et d'élaborer un modèle de gestion des documents scolaires qui rencontre les besoins du milieu scolaire en ce domaine.

La première phase de cette investigation visait tout d'abord à rendre les protagonistes scolaires conscients des lacunes et des failles sérieuses qui existent au niveau de leurs actes administratifs de tous les jours en matière de gestion de l'information/des documents.

Le rapport M.E.Q./M.A.C. distribué en 1980 par le président du Comité interministériel dont nous faisions partie, y a contribué pour sa large part.

Le présent document s'inscrit dans la seconde phase de cette investigation. Le but de celle-ci consiste à opérationnaliser un modèle pouvant articuler les diverses activités de gestion des documents scolaires apte à aider les protagonistes scolaires à réaliser une saine gestion de leurs documents leur facilitant l'accès à l'information ainsi qu'une prise de décision rapide.

Le projet de recherche avancé vise donc les objectifs spécifiques suivants:

- préparer des documents visant à définir les buts, les politiques, les procédures, les méthodes de travail, l'organisation et les ressources nécessaires à une saine gestion des documents scolaires ainsi que la méthodologie d'intervention;
- concevoir des systèmes et méthodes de travail visant à identifier, à structurer, à traiter et à transmettre l'information véhiculée par le document et en déterminer les modes de conservation de même que les supports d'information;
- déterminer les critères pour l'identification des documents semi-actifs et en établir les procédures pour le déclassement, la référence, la destruction, l'archivage;

- identifier les documents essentiels à protéger, étudier les moyens de duplication et spécifier les mécanismes de référence et de conservation;
- assurer une interprétation claire et uniforme des sujets contenus dans les documents;
- normaliser et réunir ces sujets sous des groupes de séries faciles à identifier et à utiliser.

1.5 Limites de cette recherche

Nonobstant l'importance de cette recherche, celle-ci rencontre certaines limites qu'il semble opportun de souligner.

Cette recherche se situe à l'intérieur des cadres de la gestion des commissions scolaire du Québec et ce tant celles du niveau primaire que secondaire ou intégrée. De plus, le modèle esquissé par la présente étude s'inspire en partie des modèles généraux de gestion des documents développés par les auteurs américains entre les années 1969 et 1978 et les auteurs canadiens entre 1981 et 1983.

1.6 Définitions

Les termes suivants sont définis en raison de leur importance dans l'étude.

APPROCHE SYSTEMIQUE

Ensemble de composantes de fonctions ou de phases d'un système de gestion. L'approche systémique vise essentiellement à intégrer en un tout unifié toutes les activités des différents sous-systèmes et ce, afin d'atteindre les résultats visés.

CODE

Symbole numérique ou alphabétique représentant différentes informations permettant la classification d'un ensemble de dossiers portant sur un même sujet ou concernant un même organisme à l'intérieur d'une série (numéro secondaire), ce code s'inscrivant toujours après la cote officielle séparé de celle-ci par un tiret.

CLASSEMENT UNIFORME

Système se voulant un ensemble de conventions, de méthodes, de règles et de procédures structurées logiquement permettant le classement des documents par sujet (activités) avec cote numérique.

COTE NUMERIQUE

Suite de nombres séparés par des traits obliques (/) et représentant toujours dans le même ordre, les numéros primaires, secondaires (séries), tertiaires (sous-séries) et les subdivisions s'il y a lieu.

DOCUMENT

Tout au long de ce rapport le terme document doit être entendu dans son sens large en ce sens qu'il comprend tous les types de supports d'information allant du papier au vidéodisque en passant par le microfilm.

NUMEROS PRIMAIRES

Symbole numérique (1 ou 2) s'employant pour identifier les documents constitués par un service ou une école dans l'exécution de ses fonctions essentielles (1) ou se rapportant à des activités internes (2) notamment des mesures courantes de contrôle.

NUMEROS SECONDAIRES

Numéros ou divisions englobant toutes les activités que doit réaliser une commission scolaire pour assurer la production des services à offrir à la clientèle scolaire.

NUMEROS TERTIAIRES

Numéros ou divisions spécifiques précisent certains sujets à l'intérieur des numéros secondaires (séries).

SUBDIVISIONS

Numéros ou divisions des numéros tertiaires (sous-séries) employés lorsque le volume des documents, d'un dossier ou d'une sous-série l'exige.

SYSTEME

Ensemble de parties reliées entre elles pour l'accomplissement d'une fin spécifique.

SYSTEME DE GESTION DES DOCUMENTS SCOLAIRES

Processus systémique et série d'interventions planifiées dans lequel l'ensemble des opérations d'émission, de transmission, d'exploitation et de conservation des documents scolaires interagissent permettant l'atteinte d'une fin commune soit fournir de l'information documentaire comme support aux opérations de management à l'intérieur d'une commission scolaire.

SYSTEME DE VALEURS

Principes sur lesquels toute organisation, qui veut survivre et prospérer, doit baser sa politique et son action et ce d'une façon inconditionnelle. (Thomas J. Watson, Jr. Président I.B.M.)

SYSTEME DECISIONNEL

La décision est la clé de route de tout l'édifice du management à cause de son rôle central consistant à rendre l'information en action. (Laflamme, 1983, p. 77)

SYSTEME DE PLANIFICATION

"... démarche essentiellement rationnelle qui vise à définir des objectifs et à choisir les moyens les plus susceptibles de les atteindre". (Koontz, O'Donnell, 1980, p. 59)

SYSTEME D'ORGANISATION

Regroupement des activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, / à confier chaque groupe d'activités à un cadre possédant une autorité suffisante pour voir à leur exécution / et à coordonner, à la verticale comme à l'horizontale, la structure de l'organisation. (Koontz, O'Donnell 1980, p. 195)

SYSTEME DE CLASSEMENT UNIFORME

Ensemble de conventions, de méthodes de règles et de procédures structurées logiquement permettant le classement des documents par sujet (groupes d'activités) avec cote numérique.

SYSTEME DE DIRECTION

... phase d'exécution proprement dite. Le système de direction comprend l'ensemble des processus sociaux (leadership, communication, motivation, formation...) qui visent à influencer positivement les membres du groupe, de sorte que

ceux-ci offrent leur collaboration active à la réalisation des objectifs organisationnels. (Laflamme, 1981, p. 303)

SYSTEME DE CONTROLE

... fonction de fermeture du circuit managerial... il repose sur des mesures qui permettent d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux standards prédéterminés. (Laflamme, 1981, p. 349)

Pour ce qui est des termes plus techniques liés à la gestion des documents, nous nous refererons tout au cours de cette étude au volume publié par l'Office de la langue française en juillet 1983 et intitulé vocabulaire de la gestion des documents administratifs.[21]

---

21. Delage, Gisèle, Vocabulaire de la gestion des documents administratifs (français-anglais), Edition provisoire, Gouvernement du Québec, Office de la langue française, 2e trimestre 1983, 89 pages.

CHAPITRE II

Méthodologie de la recherche

2.1 Recension des écrits pertinents

L'envergure du sujet nous projette dans le vide pour ainsi dire. Nous ne sommes pas sans être profondément conscient que nous aurons à remonter des handicaps sérieux: l'amplitude du sujet - le peu d'écrits québécois sur le sujet.

En effet, de nombreux répertoires bibliographiques tels Badaduk, Eric, Chicago, Informatech France/Québec, Radar ne font ressortir que peu d'écrits le sujet précis qui nous préoccupe.

Bien sûr, quelques volumes élaborant des modèles généraux de gestion des documents ont été publiés. La bible en quelque sorte dans le domaine date tout de même de 1969 par la publication du volume américain de Williams Benedon: Records Management.[1]

---

1. Benedon, Williams, Records Management, Prentice-Hall, 1969, 272 pages.

En 1981, un groupe d'américain avec en tête Wilmer O. Maedke reprennent l'ouvrage de Benedon et l'enrichissent dans leur seconde édition intitulée Information and Records Management.[2] Tout comme le volume précédent le modèle avancé exploite la haute technologie mais il n'en demeure pas moins un volume développant un modèle général.

Au Québec, il faut patienter jusqu'à la fin de 1982[3] puis le début 1983[4] avant de voir éditer les deux premiers volumes traitant de la gestion des documents. Très développés et adaptés au contexte québécois ces volumes se veulent des instruments de référence de premier ordre pour toutes les entreprises publiques ou privées qui sont à la recherche d'un modèle général. Nous nous en inspirerons d'ailleurs dans la présente étude pour le développement du système qui nous préoccupe.

Auparavant, soit en 1981 puis en 1982, l'auteur du présent rapport de recherche publiait un Recueil de Politiques et de procédures en gestion des documents spécifiques aux commissions

---

2. Maedke, N., Robek, M., Brown. G., Information and Records Management, Second Edition, 1981, Glencoe Publication, 489 pages.

3. Couture, Carol, Rousseau, J-Yves, Les Archives au XXe siècle, Presses de l'Université de Montréal, 1982, 491 pages.

4. Roberge, Michel, La gestion des documents administratifs, Collection accès à l'information administrative, Documentor, 1983, 216 pages.

scolaires[5]. Instrument de travail pratique pour les administrateurs scolaires, on lui reproche principalement le manque de rigueur scientifique que peut lui conférer un rapport de recherche comme celui-ci.

En ce qui concerne les rapports de recherches effectués dans différentes universités tant américaines que canadiennes, un seul de ceux-ci se rapproche du présent sujet. Déposé en mai 1971 comme exigence partielle pour l'obtention d'une Maîtrise en administration des Affaires, l'auteur James O. Léonard publie: "A study for records management as an opportunity for information and cost controls". Cette étude, pertinente pour la gestion des documents et le contrôle de l'information, n'en demeure pas moins un modèle américain difficilement adaptable à la spécifité de l'étude qui nous préoccupe, celui-ci s'appliquant à l'entreprise en générale et au contrôle des coûts.

En résumé, tous les documents recensés plus haut s'avèrent d'excellents livres de base pour la gestion des documents. Toutes ces publications possèdent les qualités et les défauts de ce genre de publication: bonne vue d'ensemble, excellente synthèse de ce qu'est la gestion des documents mais, en même temps, aperçu trop général, parfois superficiel de ses multiples facettes.

---

5. Magnan, Jeannot, Recueil de politiques et de procédures en gestion des documents spécifiques aux commissions scolaires. 2e édition, revue et augmentée 1982. Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges.

Il semble donc que la réalisation d'un projet de recherches dans ce domaine constitue une innovation majeure dans le milieu scolaire considéré. Elle peut en effet inciter les divers protagonistes scolaires à expérimenter des techniques et des méthodes en gestion des documents aptes à leur faciliter la prise de décision. Elle peut permettre de plus, l'élaboration, selon l'approche systémique, d'un modèle précis en gestion des documents qui puisse rencontrer les besoins particuliers du milieu scolaire.

2.2 Cadre conceptuel

En même temps que le cadre conceptuel qui suit permet le dessin sur papier du système et offre un moyen de le visualiser, le cadre permet de dégager les éléments des séquences de celui-ci et leurs attributs.

Afin de répondre aux besoins de systématisation, laquelle est essentielle à toute gestion automatisée de l'information, et pour éviter que chaque commission scolaire du Québec réinvente la roue, nous proposons dans la présente étude des moyens concrets et adaptés permettant de façon pratique et surtout de façon standard d'implanter un programme de gestion des documents scolaires.

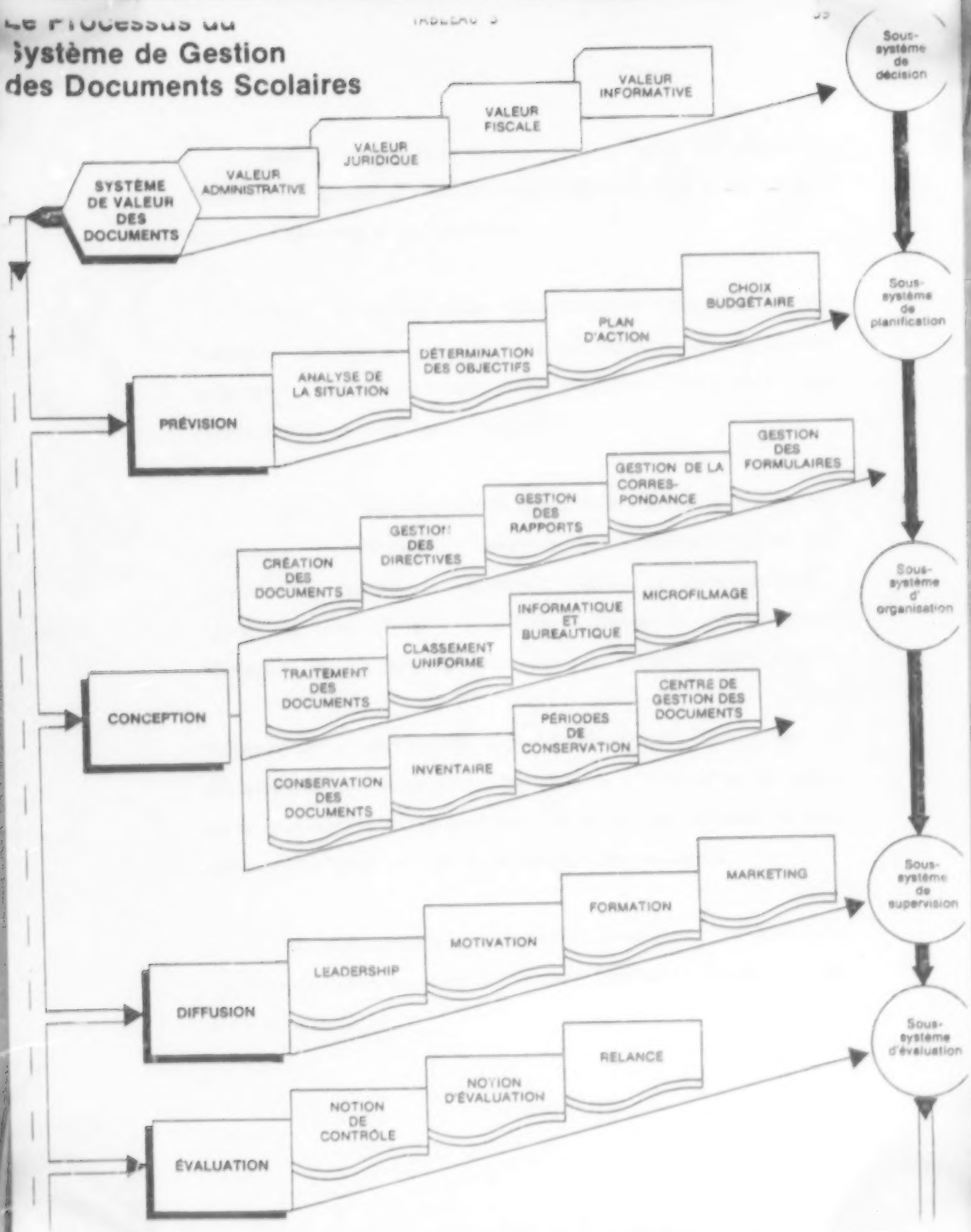
Le contenu des deux prochains chapitres sera rédigé dans un style clair et concis selon la formule du quoi, et du comment, le pourquoi ayant déjà été traité dans le premier chapitre de cette étude. Une fois défini l'expression de la gestion des documents scolaires nous vous présenterons le système de gestion des documents scolaires avec ses différentes caractéristiques et ses principaux objectifs.

Le tableau 3 qui suit se veut la représentation graphique dudit système de gestion des documents scolaires selon l'approche établie.

Les fonctions de gestion continues apparaissant selon les expressions "planification", "organisation, "supervision", "évaluation" et leurs définitions respectives nous servirons de point de repère dans l'établissement des affinités entre la gestion des documents scolaires et la gestion.

Finalement, les activités de gestion reliées à chacune des fonctions séquentielles prénommées, leurs définitions mutuelles, nous servirons de références suivant les intentions que nous poursuivrons.

Le Processus du Système de Gestion des Documents Scolaires



Aussi, verrons-nous dans un premier temps le système de "valeurs des documents" conditionnant les finalités et les objectifs du sous-système de "décision".

Dans le sous-système "planification" apparaîtront les fonctions suivantes: "analyser la situation", "déterminer des objectifs", "développer des plans d'action", "déterminer des stratégies d'implantation", "budgeter".

Dans le sous-système "organisation" se retrouveront les fonctions: "programmer la création des documents", "gérer les directives", "gérer les rapports", "gérer la correspondance", "gérer les formulaires", "organiser le traitement des documents" "élaborer un système de classement uniforme", informatiser", "automatiser", "microfilmer certains documents", "programmer la conservation des documents", "procéder à l'inventaire des documents semi-actifs et/ou inactifs", "établir des périodes de conservation", "créer un Centre de gestion des documents".

Le sous-système "supervision" proposera les fonctions "diffuser", "développer un leadership","motiver", "former", "vendre (marketing)".

Enfin le sous-système "évaluation" se caractérisera par les fonctions tels: "contrôler", "évaluer", "relancer le processus".

Pour chaque dimension, il va s'agir d'en préciser les limites en déterminant les objects de leur préoccupation.

Ainsi se termine ce chapitre. Dans les pages précédentes, nous vous avons présenté une identification du problème, la situation du problème, l'importance de la présente étude, les buts et objectifs de l'étude ainsi que les limites de celle-ci.

Dans le chapitre qui suivra, nous vous présenterons le sytême de gestion des documents scolaires, compte tenu des correspondances possibles entre celui-ci et les activités de gestion des documents en général relevés par les auteurs analysés.

CHAPITRE III

La gestion des documents scolaires: Un système

3.1 Présentation du système

Le but du présent chapitre est de présenter l'ensemble du système de gestion des documents scolaires. Tout en effectuant un tour d'horizon des fonctions managériales, comme illustré dans le tableau 3 du chapitre précédent, cette partie de l'étude consiste à cerner la fonction gestion des documents scolaires suivant l'approche systémique, permettant de visualiser d'une façon unifiée, les diverses composantes de cette fonction ainsi que leurs interactions.

Traditionnellement en gestion des documents en particulier, on a eu une tendance à décomposer ce problème complexe en petits problèmes plus faciles à analyser, à résoudre. En analysant une partie du problème l'on aboutissait à des solutions incomplètes, souvent inadéquates, parfois dangereuses ignorant par le fait même les relations, les interdépendances entre les parties qui forment un tout. D'où l'approche systémique choisie comme modèle de référence.

En analysant le problèmme de gestion des documents scolaires tel que spécifié dans le premier chapitre de cette étude, nous nous sommes rendus compte qu'il fallait considérer celui-ci comme un tout ayant des relations avec les autres parties du système d'où l'approche systémique choisie pour cette étude.

Le système préconisé ici se veut le système nerveux de tout système de gestion scolaire. A cause de son importance, plusieurs seront même portés à le confondre avec le système de gestion duquel il fait partie. En effet, les activités de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation dans une commission scolaire sont traduites par des informations communiquées sous toutes ses formes: textes, rapports, plans, cartes, photos, films, microfilms, support magnétique, vidéodisque, etc.; bref tous les documents contenant l'information à partir de laquelle la commission scolaire remplit son mandat, ses fonctions.

Ceci étant établi précisons que le système préconisé se fonde sur un cadre décisionnel qui se prête davantage à une véritable gestion des documents plutôt qu'à un strict contrôle de ceux-ci quant à leur conservation pour la postérité ou leur destruction. (tableau 4)

Il entend permettre à tous les gestionnaires de posséder une information plus pertinente et mieux structurée pour les fins

TABLEAU 4

LE SYSTÈME DE GESTION DES DOCUMENTS SCOLAIRES

de prise de décision et ce, tout en ayant également le plus de flexibilité possible afin d'offrir aux dirigeants scolaires la possibilité de spécifier l'information qui peut leur être utile pour des fins de gestion interne.

Bref, ce système se traduit par une démarche axée sur le processus décisionnel qui consiste à planifier, organiser, superviser et évaluer tant les documents éducatifs qu'administratifs des commissions scolaires.

3.2 Définition du système de gestion des documents scolaires

Le "Système de gestion des documents scolaires" se définit comme étant un processus systémique et une série d'interventions planifiées dans lequel l'ensemble des opérations d'émission, de transmission, d'exploitation et de conservation des documents scolaires interagissent permettant l'atteinte d'une fin commune soit de fournir l'information documentaire comme support aux opérations de management à l'intérieur d'une commission scolaire.

> "La constitution des documents n'est pas une fin en soi. Si l'on conserve des documents, c'est qu'ils constituent une source où puiser des informations au besoins".[1]

---

1. Archives Publiques du Canada. Organisation et opérations relatives à la gestion des documents. Collection de la gestion des documents, Janvier 1975, page 2.

Littéralement, les activités d'une commission scolaire reposent sur une masse documentaire destinée un jour ou l'autre à être conservée ou en partie détruite. Grâce à ces dossiers où l'on conserve l'information, la commission scolaire est en mesure de rendre compte de ses activités à ces différents publics tant à l'interne (personnel, élève) qu'à l'externe (contribuables).

Le système préconisé, tel qu'illustré dans le tableau quatre (4), est un sous-système d'un système plus grand (management) dont la fonction s'intègre à ce dernier.

> "Il évolue dans le temps et se renouvelle constamment: en effet, toute action posée par les gestionnaires à la suite d'une décision est génératrice de nouveaux documents administratifs qui s'insèrent, à leur tour, dans le système en suivant le même cheminement".[2]

Le présent système est composé de cinq sous-systèmes qui interragissent permettant:

1. de DETERMINER LA VALEUR des documents.
2. de PLANIFIER l'application du système de gestion des documents scolaires.

---

2. Roberge, Michel, La gestion des documents administratifs. Collection accès à l'information administrative, Documentor, 1983, page 68.

3. d'ORGANISER la conception des documents scolaires depuis leur émission jusqu'à leur conservation pour la postérité ou leur destruction.
4. de SUPERVISER la diffusion du système pour une prise en charge par chacun des gestionnaires du processus du système de gestion des documents scolaires.
5. d'EVALUER le processus du système de gestion des documents scolaires dans le but de réajustement et d'adaptation en vue d'une prise de décision sûre et rapide.

3.3 Principes du système:

L'élaboration d'un système de gestion des documents scolaires suppose d'une part, l'efficacité, qui se définit par son effet recherché soit répondre à l'ensemble des besoins actuels:

"Est efficace ce qui produit réellement un effet".[3]

et d'autre part, l'efficience qui elle, vise la recherche de l'effet par une utilisation maximale des ressources disponibles tout en s'adaptant facilement à l'évolution de ces besoins où à l'apparition de besoins nouveaux:

---

3. Picard, Laurent, La gestion dans les secteurs publics et privés, dans Gestion, volume 5, numéro 1, février 1980, pages 30-38.

"L'efficacité est à la cause, ce que l'efficience est à la finalité".[4]

Pour atteindre ce double but, trois principes doivent conduire à sa conception:

A) Recherche d'efficacité:

administrer sans documents s'avère impossible. Tous les gestionnaires ont besoin et habituellement rapidement des informations contenues dans ceux-ci.

Ils sont en effet, les utilisateurs voir même les consommateurs d'un produit: le document. Cette approche qui est celle de l'analyse de la valeur des documents remettra en cause la création (émission), la transmission et l'utilisation (exploitation) de ceux-ci comme véhicule d'information d'un objectif précis vers une cible bien définie.

Alors que le personnel (directeurs d'écoles...) subissant en partie l'envahissement de la paperasserie sont dispersés dans l'ensemble des écoles, les gestionnaires (directeurs de services) émettant la majeur partie de cette dite paperasserie sont concentrés dans un Centre administratif. Il est donc possible de mettre en place des moyens matériels importants permettant d'atteindre le maximum d'efficacité.

---

4. Longpré, Louis-Philippe, La différence entre efficacité et efficience, dans Commerce, janvier 1982, pages 44-47.

B) Système modulaire:

l'entretien des documents nécessite précision et rapidité, pour ce faire, l'on adopte pour le classement et l'extraction des documents des méthodes de la plus grande EFFICACITE.

Pour assurer la stabilité et l'adaptabilité du système de gestion des documents scolaires son organisation se veut modulaire et conçue en fonction de critères permanents. Le mode d'élaboration des documents, ses supports et les circuits qu'ils empruntent sont définis de façon permanente: objectifs, durée de vie, utilisation. L'introduction d'une modification de l'un des éléments fixes ne remet pas en cause l'architecture du système.

C) Rapport coûts/bénéfices:

il ne faut pas négliger les aspects financiers de la gestion malgré l'accroissement considérable de la masse documentaire qui requiert de plus en plus d'espace, de personnel et de matériel. Il est essentiel de tout mettre en oeuvre pour que les frais de réalisation et de gestion des documents soient maintenues au plus bas niveau possible permettant ainsi, l'EFFICIENCE.

Les moyens nécessaires au contrôle et à la maintenance du système sont prévus à l'avance de sorte qu'ils sont en place dès son lancement. D'où la création d'un comité et d'une équipe de travail affectés à la gestion des documents

scolaires et appelés à veiller au respect des règles et procédures, à l'animation et la coordination des actions à mener et à l'évolution du système et à son adaptation constante aux besoins de la commission scolaire.

3.4 Objectifs du système

La gestion des documents permet de constituer la banque des données importantes dont une commission scolaire a besoin pour exécuter ses activités quotidiennes: cette banque est en quelque sorte la "mémoire" de la commission scolaire.

Six objectifs fondamentaux, complémentaires aux trois principes précédents, doivent être pris en considération lors de l'établissement d'un tel système:

1. Obtenir une gestion efficace de l'information contenue dans les documents par une transmission rapide de celle-ci.

2. Assurer une interprétation claire et uniforme des sujets contenus dans les documents.

3. Normaliser et réunir ces sujets sous des groupes de séries faciles à identifier et à utiliser (constitution d'un dossier unique et global sur un sujet donné).

4. Protéger la retention de l'enregistrement des obligations contractées et des privilèges acquis par la commission scolaire.

5. Optimiser l'utilisation des ressources en terme de temps, d'espace et d'équipement en éliminant les documents conservés en double et en versant les dossiers semi-actifs dans des locaux aptes à les recevoir.

6. Protéger les dossiers jugés essentiels aux opérations de la commission scolaire par l'adoption de mesure spéciale de sécurité.

3.5 Systématisation avant automatisation

Les commissions scolaires possèdent un ou même plusieurs systèmes d'information susceptible(s) de fournir des renseignements à divers paliers organisationnels. Cependant, ce qui se produit présentement, c'est un véritable raz-de-marée d'informations que l'on est obligé de traiter avec une main-d'oeuvre relativement peu préparée en matière de gestion des documents.

Quand le volume d'information devient trop grand, les méthodes traditionnelles de traitement s'avèrent trop lentes, les risques d'erreurs se multiplient...

Il est évident lorsque l'on se penche sur les problèmes de gestion de l'information et par conséquent des documents qui la contienne, l'on constate que les administrateurs scolaires se sont compliqués la vie en ne s'attaquant pas au problème dès le départ dans une perspective de système.

En effet, dans le passé, ils ont essayé de résoudre chaque problème séparément avec de nouveaux appareils rutilants. Ils ont mis l'accent sur l'équipement sans se soucier de l'utiliser efficacement selon un plan d'ensemble pré-établi.

Avant d'automatiser le bureau de demain, une série d'étapes, tout aussi importantes les unes que les autres, sont à réaliser en vue d'établir une relation de changement et de développer et appliquer les plans d'action face à la gestion documentaire.

Il s'agit, comme André Pitre se plaît à le répéter, de systématiser avant d'automatiser:

> "Aucune entreprise ne peut fonctionner sans l'aide d'un système qu'il soit plus ou moins opérationnel suivant les conditions rencontrées: notre objectif consiste à reviser et à améliorer les éléments de ce système afin qu'il puisse rencontrer de nouveaux objectifs de l'entreprise".[5]

---

5. Pitre, André, La technologie de bureau ou bureautique. Mieux connaître nos futurs outils de travail, texte de conférence donné dans le cadre d'un séminaire de perfectionnement tenue le 10 novembre 1981.

Afin de répondre aux besoins de systématisation, lequel est essentiel à toutes gestions automatisées de l'information et pour éviter que chaque commission scolaire du Québec réinvente la roue, nous proposons dans les pages qui suivent des moyens concrets et adaptés permettant de façon pratique et surtout de façon standardisée un système de gestion des documents scolaires.

CHAPITRE IV

Le système de gestion des documents scolaires: ce qui le constitue

Les progrès techniques, économiques et scientifiques des trente (30) dernières années ont provoqué un malaise au sein de la société tout entière. Le monde de l'éducation n'échappe pas aux nouvelles conditions créées par un environnement de plus en plus turbulent et complexe. Dans ce contexte, la survie et l'efficacité des commissions scolaires dépendent des efforts d'adaptation qu'elles sauront déployer face à cet environnement mouvant.

Pour maintenir et améliorer la position des commissions dans le contexte des réformes administratives, il importe que celles-ci soient au diapason de leur environnement et qu'elles soient adéquatement finalisées.

La situation actuelle (réf. chapitre I) démontre que les commissions scolaires sont de plus en plus difficiles à diriger. Elles s'encrassent et s'empaperassent à un point tel que tout le système scolaire en souffre.

A cause du décloisonnement administratif et des chaînes de commande en cascades (nouveau régime pédagogique...), l'information circule mal et trop lentement.

Le processus proposé définit en termes dynamiques les actions de tous ceux qui sont impliqués dans le processus du système de gestion des documents scolaires par la saisie globale de la réalité à gérer ceux-ci et de leurs rapports avec l'environnement.

4.1 Sous-système des valeurs

Ce premier élément du processus proposé tend à préciser en fonction du milieu scolaire la nature et l'importance que l'on accorde aux documents, il s'agit du système de valeurs des documents. C'est la toile de fond pour ainsi dire.

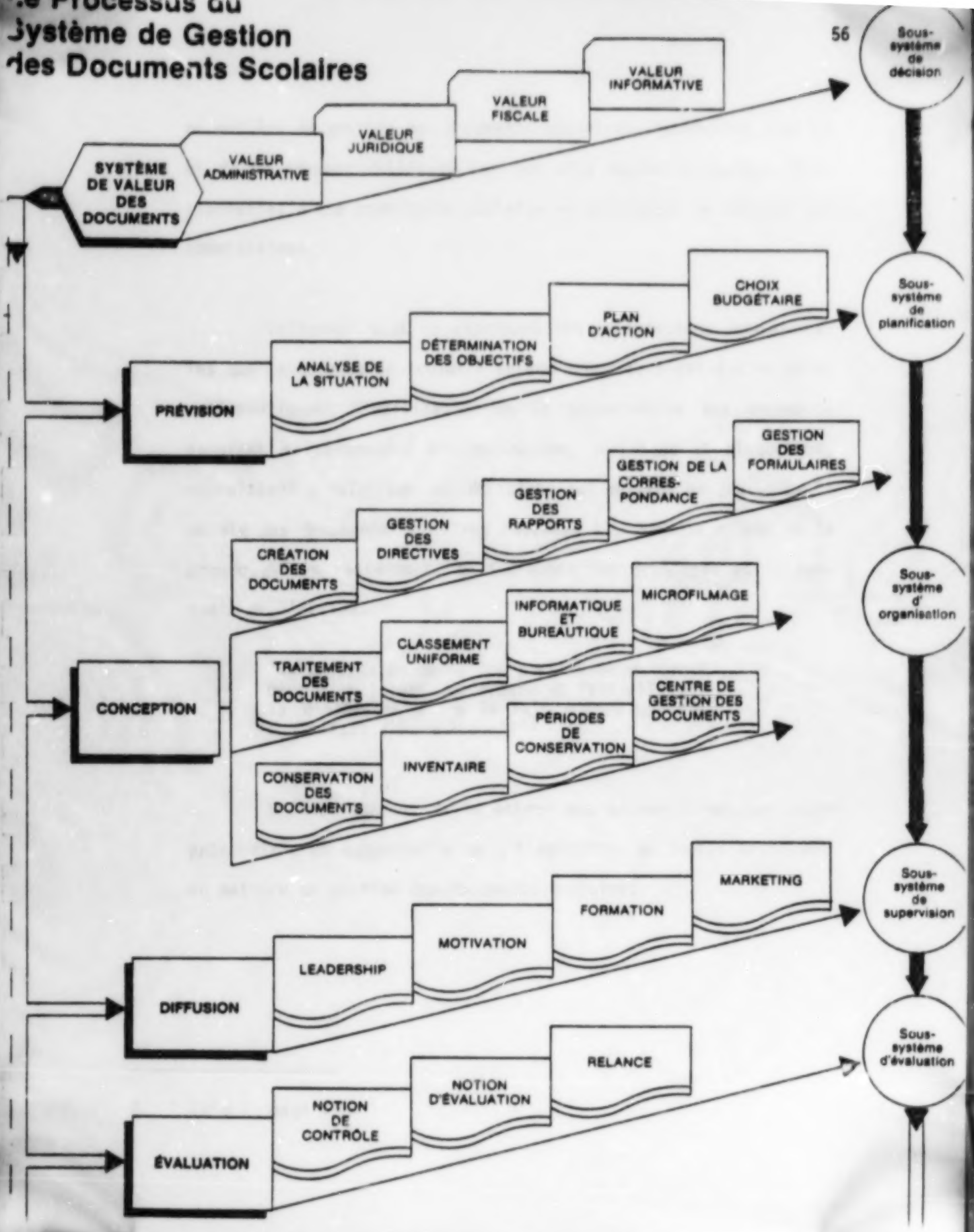
> "Le système de valeurs correspond à un mode de pensée, à un ensemble de croyances et d'attitudes. Les valeurs conditionnent les finalités et les objectifs de l'entreprise vers lesquels convergent tous les efforts particuliers".[1]

C'est donc à partir de ces valeurs que se définissent les grandes politiques des organisations. D'où faut-il comme première étape définir de saines politiques (générale et opérationnelle)

---

1. Couture, Carol, Rousseau J-Yves, Les Archives au XXe siècle, Presses de l'Université de Montréal, 1982, page 170.

Le Processus du Système de Gestion des Documents Scolaires



en matière de gestion des documents scolaires (Appendices 1 et 2) et faire adopter celles-ci par les plus hautes instances décisionnelles d'une commission scolaire en occurence, le Conseil des commissaires.

Celles-ci tout en exprimant les orientations fondamentales que la commission scolaire entend prendre, c'est-à-dire gérer rationnellement l'utilisation et la conservation des documents assurant sa permanence administrative, juridique et historique, fournissent l'éclairage aux décisions qui mettent en jeu le cycle de vie des documents scolaires (tableau 5), donc la valeur de la preuve qu'ils renferment, en indiquant les principes et le contexte de l'action.

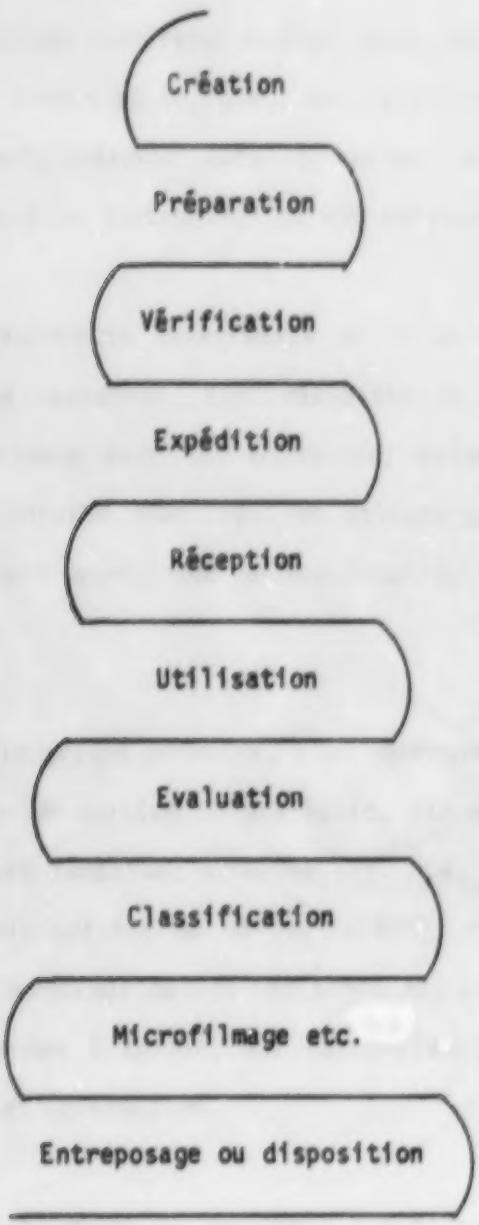
> "La possession ou la non possession du document établissant une preuve ne fait-elle pas la différence entre le fait d'être exonéré ou le fait d'être accusé?"[2]

L'établissement de la valeur des documents est une étape primordiale et essentielle de l'élaboration de toutes politiques en matière de gestion des documents scolaires.

---

2. Ibid . page 170.

TABLEAU 5: Cycle de vie des documents



Bien qu'il soit difficile d'établir des critères précis pour déterminer la valeur des documents, il existe tout de même certains principes généraux pouvant nous permettre d'arriver à des décisions fermes et logiques, couvrant ainsi tout le cycle de vie du document, présenté dans le tableau précédent, depuis sa création jusqu'à sa destruction ou son versement aux archives.

Les recherches antérieures de la part des auteurs, tant américains que canadiens, font ressortir la distinction de deux groupes de valeurs pour les documents; primaire et secondaire. Ceux-ci sont ensuite subdivisés en valeurs spécifiques aidant à fixer des délais appropriés de conservation et/ou d'élimination des documents.

Dans le groupe primaire, l'on retrouve tous les documents constitués par un service ou une école, par exemple, dans l'exécution de leurs fonctions essentielles. Les documents découlent du mandat dudit service ou de ladite école et doivent être conservés aussi longtemps qu'ils satisfont aux critères de valeur de ce premier groupe à savoir, aux valeurs administrative, juridique, fiscale et informative.

Comme exemples de documents scolaires satisfaisant à ces critères, citons entre autres, les procès-verbaux des séances des différents instances décisionnelles (commissaires, cadres,...), les avis publics, règlements, politiques, procédures, conventions collective, etc.

Certains documents, par contre, se retrouvent dans le groupe secondaire principalement parce qu'ils ont cessé d'être utiles au service ou à l'école intéressée ou encore parce qu'il se rapportent à des activités de régie interne représentant presqu'un double par rapport aux documents officiels du premier groupe cité plus haut. C'est à ce stade que le contenu archivistique du document revêt toute son importance.

A titre d'exemple de ce type de documents, l'on peut citer les copies de réquisitions et de bons de commandes d'achats, les dossiers de personnel constitués par les directeurs de services ou d'écoles dans le cadre de leurs activités internes, etc.

Les documents scolaires possèdent donc cette caractéristique inhérente de pouvoir révéler les circonstances dans lesquelles ils ont été créés ou reçus et les motifs pour lesquels ils ont été conservés à l'ancien service ou école propriétaire. Ils constituent les éléments nécessaires à une documentation authentique et adéquate sur l'origine, l'organisation, les fonctions, les méthodes et les opérations d'un service ou d'une école. Leur valeur archivistique est formelle, tout comme la valeur de preuve quelquefois.

4.1.1 Définition des différents critères de valeur

Tel qu'illustré dans le tableau 6 qui suit, certains documents pour faire partie d'un des deux groupes de valeurs (primaire ou secondaire) doivent rencontrer certains critères.

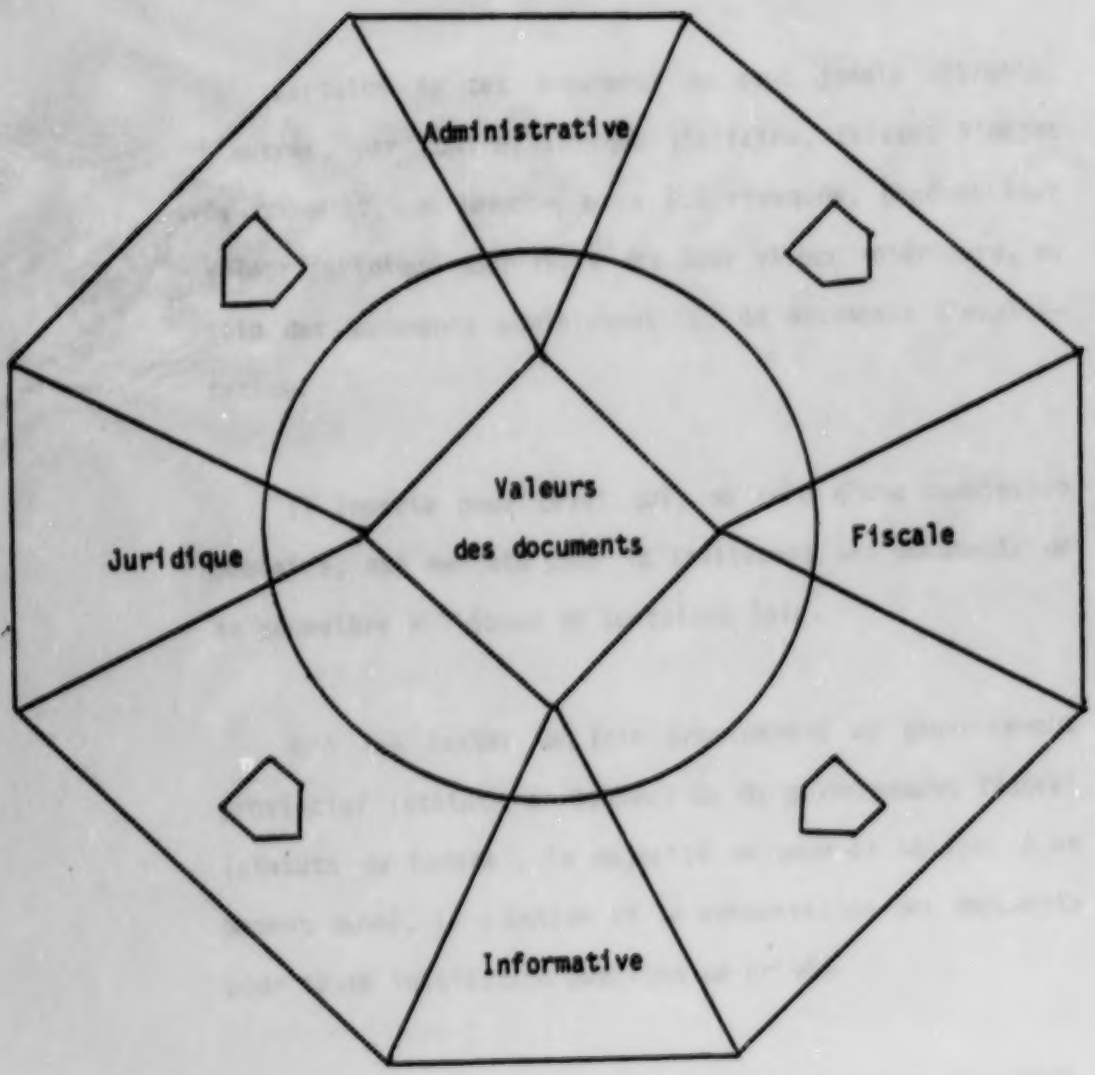
Les auteurs s'entendent pour stipuler qu'en premier lieu, la plupart des documents ont été créés ou reçus pour répondre à un besoin administratif. Tant que cette fonction dure, ils ne peuvent pas être considérés comme n'ayant pas de valeur administrative.

Dans les commissions scolaires ce sont les documents entre autres, portant sur les politiques et procédures relatives aux activités d'un service, d'une école ou même de la commission scolaire dans son ensemble, ou encore portant sur des questions qui exigent un suivi.

Bref, ce sont des documents dont le but original de leur création n'a pas encore été atteint et que l'on ne peut trouver ailleurs dans la commission scolaire sous forme de double ou tout autres formes par exemple.

Les documents de valeur juridique pour leur part, sont ceux portant sur des droits à longue ou brève

TABLEAU 6: Les valeurs des documents



échéance et qui peuvent être rendus exécutoires par les tribunaux. Ils sont plus faciles à identifier par exemple: les brevets, les contrats, les titres de propriété. Dans certains cas, la valeur juridique d'un document découle de l'usage qui en a été fait en premier.

Certains de ces documents ne sont jamais détruits. D'autres, par contre, lorsque l'affaire, faisant l'objet du document, se termine ou a été révoquée, perdent leur valeur juridique pour reprendre leur valeur antérieure, au sein des documents administratifs, de documents d'exploitation.

Il importe pour celui qui, au sein d'une commission scolaire, est mandaté pour le traitement des documents de se soumettre à l'étude de certaines lois.

Que les textes de lois proviennent du gouvernement provincial (statuts du Québec) ou du gouvernement fédéral (statuts du Canada), la majorité de ceux-ci oblige, à un moment donné, la création et la conservation des documents pour toute institution publique ou privée.

Un nombre relativement important de lois, tant fédérales que provinciales, peuvent donc avoir une incidence sur la gestion des documents scolaires.

Les conseils et avis juridiques s'avèrent donc indispensables pour le responsable de la gestion des documents scolaires et pour ceux qui, avec lui doivent prendre des décisions relatives à l'élimination des documents.

Retenons simplement que pour le responsable de la gestion des documents scolaires, l'incidence juridique s'avère un élément de planification supplémentaire. Nous en reparlerons un peu plus loin lorsque nous aborderons la fonction de conservation des documents.

En ce qui regarde les documents à valeur fiscale, ce sont ceux dont le service ou l'école a besoin pour indiquer la source des sommes reçues, comment elles ont été affectées, contrôlées et dépensées. Le délai de conservation indiqué pour la valeur fiscale varie beaucoup; il est court pour des pièces de l'activité courante comme les états de frais et les factures, et très long pour les documents relatifs aux caisses de retraite, fonds de fiducie, etc.

La valeur fiscale immédiate des documents cesse avec l'accomplissement de la transaction financière. Cependant, la direction du service financier se doit de conserver les documents pendant un laps de temps suffisamment long pour satisfaire aux exigences fiscales ou légales.

Par contre, les doubles des documents conservés dans les directions de services et d'écoles peuvent être, en règle générale, détruits dès que la transaction qui en est l'objet est terminée.

Enfin la valeur informative des documents scolaires peut se définir comme étant la propriété que possède un document dont la valeur administrative s'est éteinte, de servir à reconstituer les activités et fonctions d'un service ou d'une école ou même de la commission scolaire, de fournir des renseignements utiles à la planification actuelle ou projetée.

Certains documents ont une valeur informative parce qu'ils sont "uniques". Ce terme signifie que les documents contiennent des renseignements qui ne se retrouvent pas ailleurs ou qu'on ne pourrait pas obtenir d'une autre source. De plus, la valeur unique que possède un document peut se rapporter à sa nature matérielle, indépendamment de la valeur de son contenu.

C'est un fait que les documents que les services et écoles ont dû conserver pendant un laps de temps assez long pour satisfaire aux exigences de la commission scolaire sont ceux qui renferment des données informatives

durables. En règle générale, l'exemple le plus concret serait les directives régissant l'implantation de programmes d'enseignement revisés, élargis ou nouveaux au sein des services/écoles de la commission scolaire.

Cette valeur informative que possède le document scolaire pour le service ou l'école qui en est propriétaire et l'aspect recherche-historique de sa valeur pour l'utilisateur, se fusionnent à la phase finale pour constituer la valeur archivistique de cette minime partie des documents scolaires qui doivent être conservés indéfiniment. Cette imbrication apparente illustre le fait que les documents pour lesquels un service ou une école a fixé un délai de conservation plutôt long présentent invariablement un intérêt pour les chercheurs spécialisés. Les procès-verbaux des séances des commissaires d'écoles en sont un exemple éloquent.

Le tableau sept (7) qui suit, résume les critères qui permettent de fixer, avec une certaine facilité, les délais de conservation des groupes primaire et secondaire de documents que l'on peut retrouver dans une commission scolaire.

TABLEAU 7: Critères aidant à déterminer le groupe de valeur ainsi qu'à spécifier la valeur des documents, leur conservation ou leur destruction.

CRITERES D'EVALUATION DES VALEURS					
VALEUR ADMINISTRATIVE	OUI	NON	VALEUR JURIDIQUE	OUI	NON
. But original du document atteint . Affaires terminées . Document original et unique . Conservation du document par habitude			. Action juridique en cours . Preuve juridique . Droits protégés (commission scolaire + individus) . Document original et unique		
VALEUR FISCALE			VALEUR INFORMATIVE		
. But original du document atteint . Transaction financière terminée . Justice rendue . Document original et unique			. Document révèlant des aspects importants sur l'origine, l'organisation, l'administration de la commission scolaire. . Document révèlant les modes de procédures et de fonctionnement d'un service, d'une école. . Document révèlant le mandat, les fonctions essentielles d'un service ou d'une école les politiques internes, les statistiques et tous autres aspects abordés au cours de leurs activités. . Document original et unique.		

Afin de déterminer si les documents scolaires ont toujours une valeur administrative, juridique, fiscale ou informative, il y a lieu de se poser certaines questions. En se référant au tableau qui précède, le gestionnaire est invité à réfléchir sur les différentes valeurs des documents, et ce, à partir des commentaires émis.

Ainsi en répondant par l'affirmative à tous les critères mentionnés dans le tableau 7, au niveau de la valeur juridique par exemple, ceci indique que les documents scolaires visés possèdent toujours cette valeur de preuve et que, par conséquent, ils doivent être conservés.

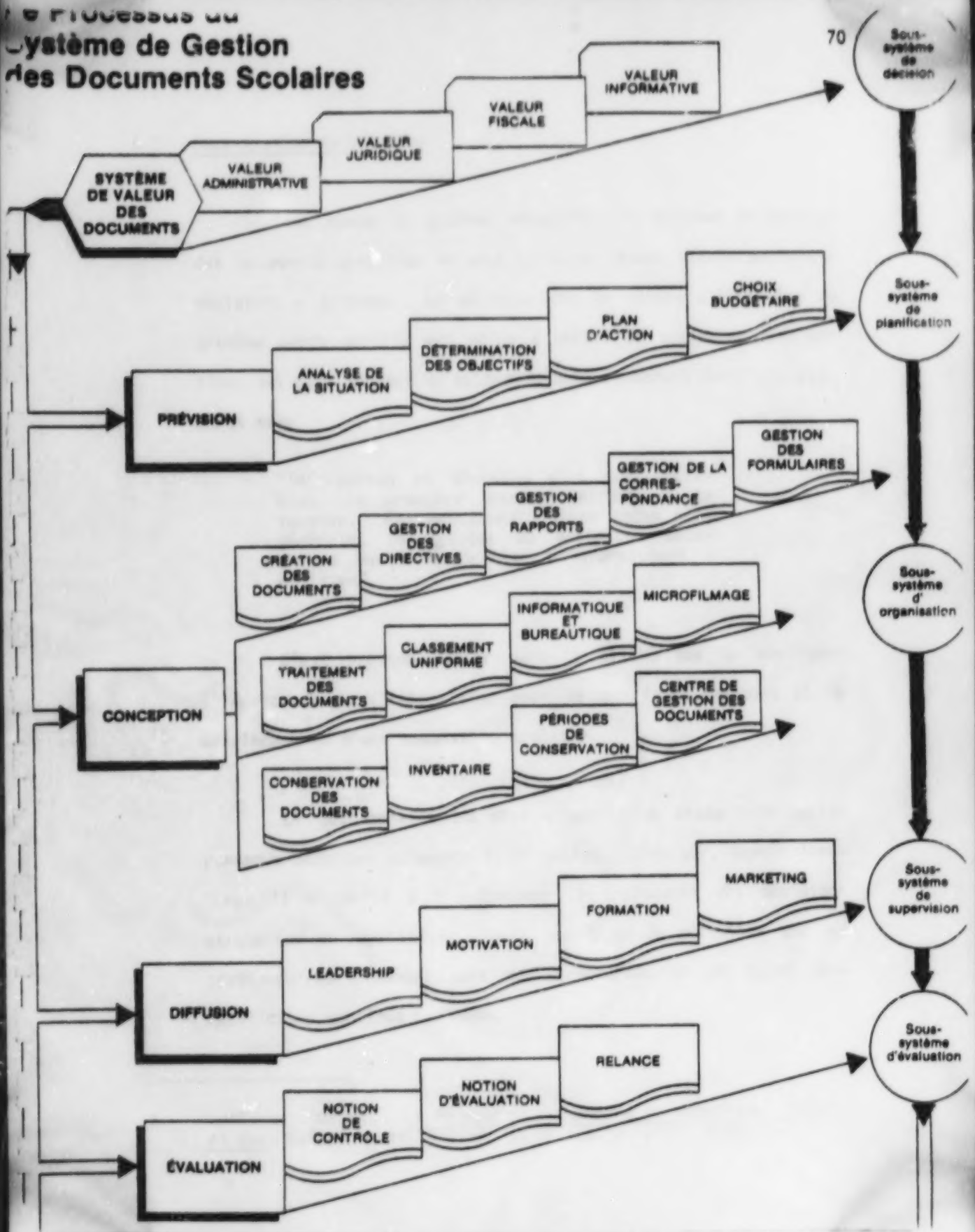
Les directeurs de services et d'écoles sont maintenant en possession de tous les éléments dont ils ont besoin pour décider ou non de la conservation des documents scolaires et d'attester de la valeur de ceux-ci. Les critères déterminés ci-haut vont leur permettre de fixer, avec une certaine facilité, la durée de vie des documents scolaires.

Le sous-système de valeurs vise donc à optimiser le traitement des documents et à dynamiser le processus de conservation des documents. Construit autour de quatre valeurs (administrative, juridique, fiscale et informative) ayant des incidences majeures sur la vie des

documents, il constitue la pierre angulaire de tout le système de gestion des documents scolaires. Ce sont ces mêmes valeurs qui vont influencer les décisions quant à la création d'un document, à son contenu, à sa disposition ou à sa conservation pour la postérité.

Le sous-système de valeurs des documents scolaires guide et donne un sens au système de décision qui est omniprésent dans les quatre autres systèmes (Planification, organisation, supervision, évaluation). De ce fait, il influence et oriente les grandes fonctions de l'organisation documentaire future.

Les Processus du Système de Gestion des Documents Scolaires



4.2 Sous-système de décision

Tout comme le système managérial le système de gestion des documents scolaires se veut un vaste réseau d'informations - décisions - actions. La décision est la raison d'être même du système parce qu'elle est prise à partir de nouvelles informations qui plus souvent qu'autrement sont contenues dans les documents même.

> "Information et décision sont indissociables, la première étant l'intrant de la seconde. Par conséquent, d'une façon plus générale, le système de décisions sous-entend aussi le système d'informations - décision". [1]

C'est presque verser dans le cliché que de souligner l'importance de l'information pour le bon fonctionnement et le développement d'une commission scolaire.

Le gestionnaire scolaire a besoin de cette information contenue dans les documents qu'il génère. Bien sûr, depuis longtemps il a confié à l'ordinateur le traitement des décisions struturées et répétitives. Mais les types de décisions que les gestionnaires prennent sont non-structurées et de types non-répétitives continue Laflamme.

---

1. Laflamme, Marcel. Le Management: approche systémetique, théorie et cas. Gaétan Morin Editeur, 3e trimestre. 1981. page 77.

Jean-Louis Le Moigne souligne d'ailleurs à ce propos que:

> "La difficulté formelle est qu'on n'est pas toujours à même de savoir si oui ou non une information qu'on ne connaît pas encore modifiera la décision".[2]

Un grand nombre d'informations ne sont pas disponibles ou n'ont pas été enregistrées au moment où la décision est prise. C'est de celles-là dont on aurait eu besoin et que le système de gestion des documents scolaires peut rendre disponible.

D'autre part, Charles Myers cite Forester qui affirme que:

> "90% de ce qui fait le succès de l'entreprise n'a rien à voir avec l'informatique car les dirigeants utilisent d'abord pour prendre leurs décisions des informations non traitées".[3]

Cette information non traitée, plus souvent qu'autrement,c'est dans les documents qu'on la retrouve. Par contre, il faut mettre l'accent sur la flexibilité et la personnalisation du

---

2. Le Moigne, Jean-Louis, Les systèmes d'information dans les organisations, Presses Universitaires de France, 1973, Paris, page 61.

3. Myers, Charles, Le choc informatique, recueil de textes, page 181.

système. Le décideur doit avoir un accès facile à cette banque de données constituées par la gestion des documents qui collecte l'information générée par la commission scolaire.

Comment organiser la collecte et la distribution de ces données (documents scolaires) dans un système pour qu'il puisse répondre aux besoins du décideur?

Selon Laflamme,

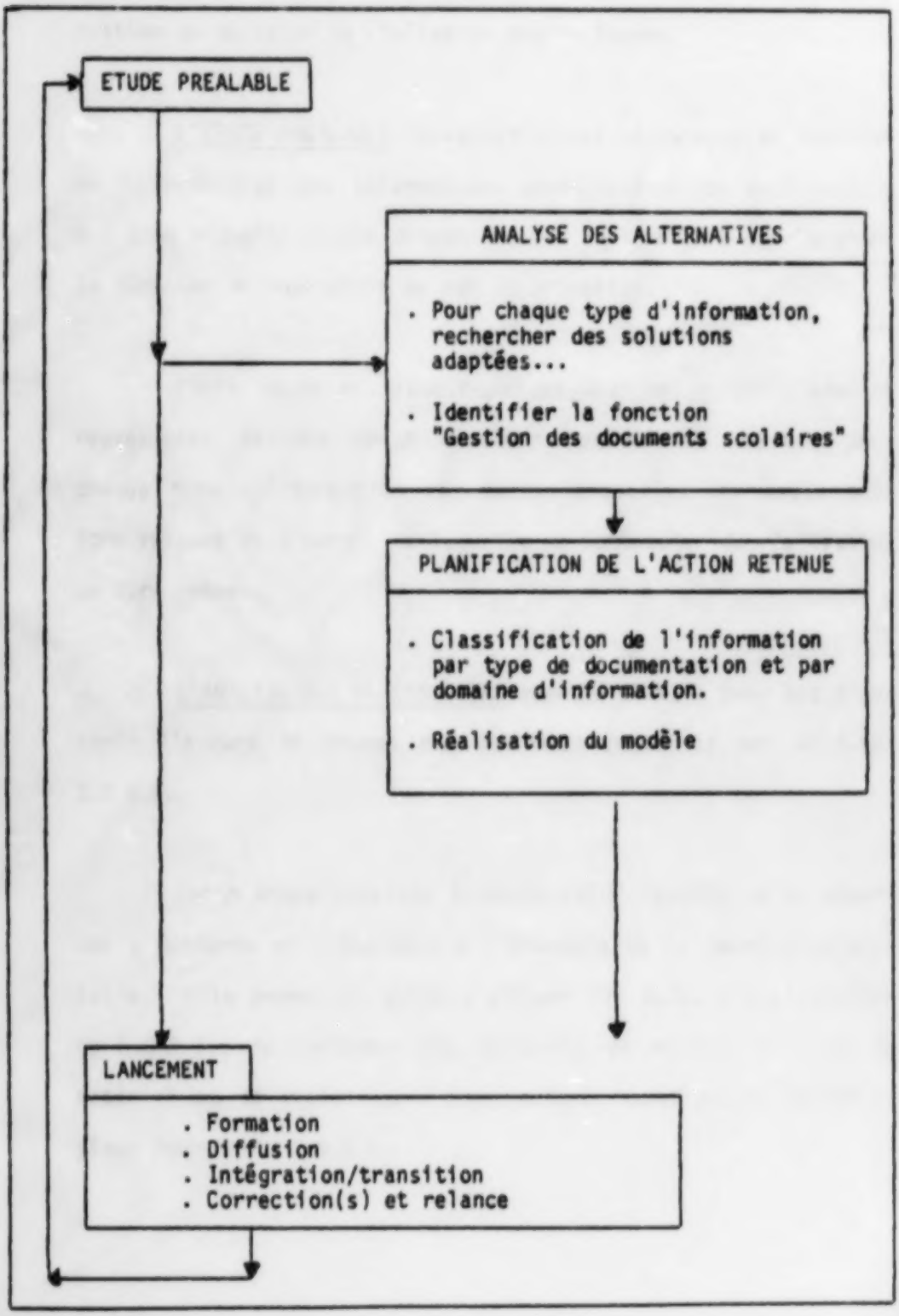
> "La solution de problème est un processus complexe qui implique différentes phases séquentielles, chacune reposant sur un certain nombre d'étapes spécifiques, mettant en jeu des opérations mentales (cognitif, affectif, volonté) particulières. Pour une prise de décision réfléchie, il est promordial de procéder suivant une approche structurée".[4]

Divers auteurs, tel Laflamme, conçoivent le processus de prise de décision en une série d'étapes, de phases, d'activités. Pour la clarté de la représentation, et en particulier pour rendre plus explicite la description des étapes, nous vous proposons une démarche théorique qui vise d'abord à décrire plus le contenu des étapes du système de décision proposé que le découpage en étapes comme tel.

---

4. Laflamme, Marcel, op. cit., page 81.

TABLEAU 8: Le sous-système de décision



Tel qu'illustré dans le tableau 8 précédent, le sous-système de décision se réalise en quatre étapes.

L'ETUDE PREALABLE (diagnostic) est nécessaire en fonction de la précision des informations quantitatives et qualitatives que l'on souhaite rendre disponible aux utilisateurs pour prendre la décision de poursuivre ou non le processus.

Cette étude se traduit par un dossier de choix pouvant représenter éventuellement plusieurs solutions adaptées pour chaque type d'information et, parmi lesquelles une seule peut être retenue et à partir de laquelle un échéancier de réalisation va être retenu.

L'ANALYSE DES ALTERNATIVES quant à elle, a pour but d'obtenir l'accord de chacun des décideurs concernés par le futur S.G.D.S.

Cette étape consiste à reprendre l'ensemble de la démarche précédente en l'étendant à l'ensemble de la commission scolaire. Elle permet en outre d'affiner les coûts d'exploitation du S.G.D.S., de confirmer les décisions en matière de choix de matériel et de choisir une architecture technique et technologique pour ledit S.G.D.S.

Cette étape se termine avec l'accord des différents décideurs, futurs utilisateurs du système de gestion des documents scolaires.

La troisième étape, la PLANIFICATION DE L'ACTION RETENUE permet d'obtenir le modèle opérationnel du S.G.D.S. suivant une technique de réalisation qui peut être manuelle ou automatisée.

La décision à prendre en fin de réalisation du modèle consiste, après concertation des futurs utilisateurs, à le mettre en oeuvre, l'ensemble constituant un système cohérent, fiable et évolutif.

Le LANCEMENT consiste, un fois l'étape précédente adoptée, à en faire l'implantation dans une ou plusieurs unités administratives (écoles/services), en tenant compte des contraintes particulières d'organisation et de matériel existants dans la commission scolaire, et après avoir assuré la formation du personnel.

Cette mise en place doit donner lieu à un contrôle des activités et à une évaluation des résultats assurant ainsi un dynamisme au système par l'application de correctifs en cours d'implantation.

Il est en effet indispensable de rester à l'écoute du système (et des décideurs), pour en déceler les malfonctionnements et les redresser immédiatement. C'est à cette seule condition que le système évoluera dans le sens d'une adaptation constante aux besoins de la commission scolaire.

La finalité du système de gestion des documents scolaires est d'aider à la prise de décision. Il vise à mettre à la disposition des gestionnaires une information exacte, à jour et chaînée entre elle, facilitant ladite prise de décision pour tous les niveaux hiérarchiques d'une commission scolaire, c'est-à-dire du niveau opérationnel au sommet stratégique.

Tel qu'illustré dans le tableau trois (3) de la présente étude, le S.G.D.S. évolue dans le temps et se veut dynamique.

> "... en effet, toute action posée par les gestionnaires à la suite d'une décision est génératrice de nouveaux documents administratifs qui s'insèrent, à leur tour dans le système en suivant le même cheminement de la chaîne INFORMATION - DECISION - ACTION".[5]

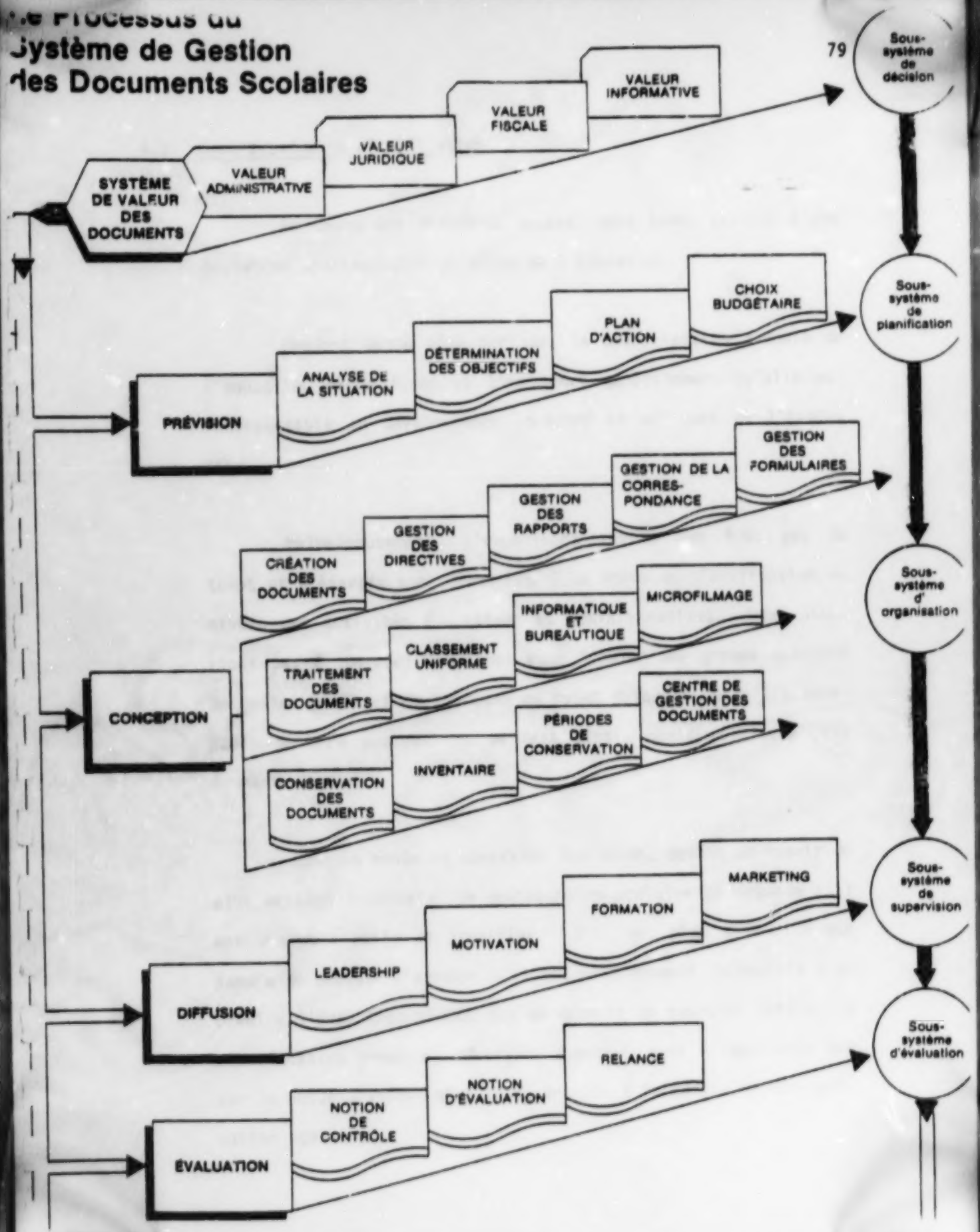
---

5. Roberge, Michel, La gestion des documents administratifs, Collection accès à l'information administrative, Documentor, 1983, page 68.

Bref, il s'agit de maîtriser l'information pour fins de prise de décisions. En se lançant dans un tel projet unique au service du décideur, les gestionnaires vont décider des actions à prendre en vue de planifier, organiser, superviser et évaluer le S.G.D.S.

Le processus de planification qui suit, se veut la mise en application du processus de décision avancé.

Le Processus du Système de Gestion des Documents Scolaires



4.3 Sous-système de planification

Au cours des dernières années, nous avons assisté à une évolution spectaculaire du monde de l'éducation.

Pendant cette même période, la planification globale de l'éducation prend forme et l'on admet généralement qu'elle est indispensable au développement ordonné et efficace de l'éducation.

Malheureusement, l'expérience révèle que très peu de temps et d'énergie sont consacrés à la phase de planification au niveau des activités éducatives et administratives. Nous n'aurions pas à chercher longtemps pour trouver une grande quantité de gestes posés et de coutumes au sujet desquels on serait incapable de dire pourquoi ça se fait ainsi, quels résultats cela donnent...

Dans un monde en constante évolution, devant un avenir de plus en plus incertain, le gestionnaire scolaire se demande s'il est vraiment utile de planifier. S'il est plus difficile que jamais de prévoir l'avenir, s'il est pratiquement impossible d'en prédire l'évolution plutôt que de devenir un exercice futile, la planification prend au contraire beaucoup plus d'importance que par le passé devenant même indispensable à la survie de l'organisation scolaire.

En planifiant, les gestionnaires ne subissent pas les événements, mais se préparent à y faire face et à les faire jouer en leur faveur. Ainsi, est-elle non seulement un important instrument pour l'organisation scolaire obligée d'évoluer dans un environnement rempli d'incertitudes et de changements, mais aussi un facteur de croissance équilibrée.

Le procesus de planification visé ici se veut un effort systématique à partir duquel nous proposons un cadre d'application spécifique à la mise en place du processus de gestion des documents scolaires.

Une définition de la planification s'impose au départ. Elle se définit de multiples façons. Plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet dont Marcel Laflamme qui la définit comme suit:

> "Planifier c'est rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser".[1]

Pour Tessier et Tellier,

> "Planifier c'est établir une relation entre des objectifs et des moyens d'action (en soi et dans leur utilisation)".[2]

---

1. Laflamme, Marcel, Le management: approche systématique (théorie et cas). Gaétan Morin Editeur, 3e trimestre, 1981, page 153.

2. Tessier, Roger, Tellier, Yvan, Changement planifié et développement des organisations, Théorie et pratique, Editions de l'IFG, Ottawa, 1973, page 483.

Bref, l'on peut dire que la planification est une fonction permettant l'analyse, l'évaluation et la sélecti grammes d'action, parmi plusieurs, pour réaliser les objectifs préétablis.

A noter cependant, que la planification ne se veut pas une activité de gestion isolée mais bien une qui s'inscrit dans un cycle de gestion comprenant des activités d'organisation, de supervision et d'évaluation.

Crener et Monteil insistent sur la similitude qui peut exister entre le processus de décision et celui de la planification:

> "Le processus décisionnel reste l'outil théorique de conceptualisation tandis que le processus de planification au sens strict est la mise en application du processus de décision dans l'entreprise, c'est-à-dire dans la réalité quotidienne".[3]

En somme, la décision est mise en oeuvre dans l'organisation grâce au processus de planification traduit par un ensemble de plans qui couvre toutes les activités de l'organisation

---

3. Crener, M., Monteil, B., Principes de Management, Presses de l'Université du Québec, 1971, page 257.

et s'échelonne sur une certaine période de temps. Ces plans formulent d'abord les objectifs globaux, puis les programmes à moyen terme et enfin les budgets, normes de performance et de productivité des activités quotidiennes de l'organisation permettant ainsi d'en contrôler l'efficacité et le rendement.

Permettez-nous à ce stade-ci du travail de proposer un processus de planification adapté au monde de l'éducation en général et développé par l'auteur de la présente étude.

Il va sans dire que le processus proposé se veut avant tout appliqué au sujet qui nous préoccupe soit la mise en application du système de gestion des documents scolaires dans une commission scolaire.

Le tableau synthèse résume les activités nécessaires à l'établissement du processus de planification suggéré.

TABLEAU 3

La planification

Grille de travail

IDENTIFICATION DE L'ACTIVITÉ

ANALYSE DE SITUATION	

ELABORATION DES OBJECTIFS

Où veut-on aller?

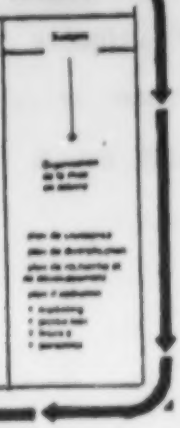
PLANS D'ACTION

Quoi faire pour s'y rendre?

L'application et le contrôle des plans par la gestion budgétaire

Comment le faire?

Comment s'assurer que ça se fait?



RÉSULTATS, ÉVALUATION, CORRECTIONS

4.3.1 Identification de l'activité

L'identification de l'activité est une opération qui s'effectue à partir des activités de la structure organisationnelle jugées problématiques. L'activité jugée problématique devient ici l'inexistance d'un SYSTÈME de GESTION des DOCUMENTS SCOLAIRES.

4.3.2 Analyse de situation: (où en est-on?/ou va-t-on?)

Une fois l'activité jugée problématique identifiée, il importe de bien connaître l'entreprise en occurence, une commission scolaire.

Celle-ci doit être abordée sans à priori et avec des yeux de gestionnaires cherchant à déterminer les problèmes-clef. Avant toute chose, il est très important de bien comprendre le processus de production, le flux de transformation du document et de déterminer, les zones nécessitant un besoin pressant de contrôle de la paperasserie.

Pour les services administratifs, par exemple, il convient de connaître les fonctions et les rattachements hiérarchiques et de prendre connaissance des divers documents administratifs utilisés.

S'il y a lieu, la recherche de cas particulier doit être menée avec le plus grand soin. Ce sont ces derniers qui poseront le plus de problèmes, qui prêteront le plus à la critique et qui feront peser des doutes sur le mécanisme général du système.

L'analyse de la situation vise à identifier les défis à relever, de décrire ce qui se fait, d'analyser l'information, d'apprécier en termes de résultats atteints les points forts et les points faibles de l'activité et de dégager les causes. Il s'agit d'évaluer la situation en regard du niveau désiré. L'on peut procéder à un inventaire préliminaire ou à une brève enquête qui révèlent les conditions de conservation et d'organisation des documents, le volume des documents, les types d'équipements, l'espace d'entreposage, les désirs des usagers (centralisation VS décentralisation).

Pour identifier les flux et variables d'information dans une commission scolaire, il va falloir dans un premier temps analyser les "zones naturelles" d'information, ce qui consiste à suivre le cheminement d'une variable d'information à travers les unités administratives (services, écoles, etc); puis dans un deuxième temps, "consolider les fichiers" pour analyser les différents flux et variables d'information qui la traversent.

Aussi, P.J. Yvon et C. Semin cité par Rolland Hurtubise,[4] avancent-ils que trois études sont nécessaires à la connaissance complète du système documentaire actuel:

1° l'étude des documents et des fichiers: en inventoriant tous les documents et fichiers existants et analysant leurs particuliarités (volumes, traitements, provenances, destinations etc.)

2° l'étude des circuits et des traitements en reconstituant les circuits de documents (variables d'information) et en faisant apparaître:
- les diverses variables d'information;
- les différents traitements;
- les temps de traitements, de communications ainsi que les délais dûs au double emploi, temps d'attente, etc.

3° la synthèse des études du système existant en détectant les divers traitements, les manques, les doubles emplois, les volumes de transactions, les temps, les délais, les coûts, etc.

---

4. Hurtubise, Rolland, Les systèmes d'information aux fins de gestion, P.U.Q., 1974, pages 52-53.

Cette phase finale permet aussi d'apporter des suggestions, des critiques et des améliorations au système actuel. Cette recherche a pour but de définir le futur système.

Toute commission scolaire qui entreprend une telle analyse de situation risque de rencontrer un certain nombre de difficultés.

L'analyse de situation représente pour plusieurs gestionnaires une opération nouvelle et ils n'en voient pas toujours l'utilité. De plus, certaines personnes peuvent avoir des réticences à scruter en profondeur une activité de peur d'être trop impliquées.

Dans cette opération, il faut éviter l'utilisation de termes généraux et spécifier le plus possible l'activité analysée.

De plus, il apparaît sage, dans un premier temps, de limiter l'analyse de situation aux activités documentaires jugées les plus problématiques (Appendice 5) et pour lesquelles il convient d'adapter des mesures correctives tout en prenant bien soin de ne pas le faire en vase clos, soit en s'assurant la participation étroite et active des gestionnaires.

Il est important que les gestionnaires scolaires parviennent à s'entendre sur les résultats à atteindre même s'ils n'apparaissent pas toujours évidents à première vue. Ils se doivent d'arriver à un certain consensus sur le système préconisé avant de passer à la formulation des objectifs.

4.3.3 Elaboration des objectifs (où veut-on aller?)

Par objectif nous entendons un résultat spécifique visé, mesurable, contrôlable et spécifié dans le temps.

L'objectif vient préciser davantage la situation désirée en spécifiant celle-ci sous forme de résultats précis à atteindre tout en identifiant les personnes impliquées.

On vise un résultat à partir d'une "situation" que l'on désire améliorer. Expression concrète de la situation désirée, l'objectif se veut compatible avec les orientations et les objectifs globaux d'une commission scolaire.

La mise en place du système de gestion des documents pour une commission scolaire repose sur les axiomes suivants:

a) le système préconisé doit répondre aux besoins des usagers;

b) l'information recherchée existe réellement dans la commission scolaire;

c) l'identification de l'information ne suffit pas à rendre le système valable, il faut permettre un accès rapide à celle-ci.

La section 2.0 de l'appendice 5 représente parfaitement les objectifs fondamentaux qui doivent être pris en considération lors de l'établissement du S.G.D.S. dans une commission scolaire. Il devient alors facile de déterminer où l'on veut aller par l'établissement des plans d'action.

4.3.4 Elaboration des plans d'action (quoi faire pour s'y rendre?)

La démarche proposée jusqu'ici nous amène maintenant à une réflexion sur les voies d'action susceptibles d'assurer les objectifs retenus.

Le plan d'action est une étape toute aussi importante que sont l'analyse de la situation et la définition d'objectifs. Il ne faut donc pas l'escamoter, mais l'aborder dans un esprit très particulier. Trois conditions prévalent à ce moment soient: la créativité, l'utilisation judicieuse et rationnelle des ressources, le partage des responsabilités.

La section 3.0 de l'appendice 5 représente une énumération exhaustive des plans d'action possibles dans une commission scolaire pour la mise en place du S.G.D.S.

A partir de ces choix d'actions, il devient alors possible de déterminer le plan d'action approprié, le mettre en application, puis le contrôler par la gestion budgétaire par exemple.

4.3.5 Application et contrôle des plans par la gestion budgétaire. (Comment le faire? Comment s'assurer que ce sera fait?)

Suite logique, les étapes du choix budgétaire doivent mener au choix final d'un plan d'action.

Jusqu'ici l'on a laissé libre cours à notre imagination, car on a identifié divers moyens d'action. Il importe maintenant, d'identifier les moyens d'action qui sont complémentaires et de les regrouper.

Ainsi, pour chaque moyen d'action l'on se doit de décrire et d'évaluer les ressources requises (humaines/matérielles); de décrire les moyens déjà disponibles au système pour répondre aux besoins de diminution des coûts; de décrire ce qu'il faudra acquérir pour répondre aux divers moyens déjà inventoriés (les coûts additionnels en personnel, matériel, temps, services...); de faire un choix des moyens à retenir et les ordonner en un plan d'action; et enfin de faire un choix final.

Ce choix final doit placer le responsable du budget devant une gamme d'options suffisamment étendue. Pour ce faire, le plan d'action retenu doit spécifier divers regroupements de moyens et préciser pour chacun de ceux-ci

les coûts et le degré d'atteinte de l'objectif. Autrement dit, il faudrait plusieurs plans d'action pour que le responsable du choix budgétaire ne soit pas dans l'alternative du tout ou rien.

Le choix budgétaire est, en fait, la détermination d'un objectif, d'un plan et d'un coût. Encore faut-il s'assurer de l'atteinte de l'objectif, du déroulement des activités et de l'évolution des coûts. Il faut cependant, dès cette étape connaître l'attribution des responsabilités (connaître les maîtres d'oeuvre) et ensuite les grandes lignes de l'échéancier car la valeur des résultats visés prend sa signification dans le temps. Il ne faut pas risquer d'atteindre un objectif à une date où il n'a plus sa raison d'être ou alors que les coûts en ont interdit la convenance.

Les objectifs visés dans la préparation du budget sont de:

. continuer une démarche systématique et participative par le processus de préparation de budget;
. permettre une réflexion quant à l'utilisation des ressources humaines et matérielles afin d'en accroître l'efficience et l'efficacité tout en tenant compte de la réorganisation administrative

que la mise en place du système de gestion des documents scolaires impose;

- provoquer le processus de consultation à l'intérieur du personnel administratif des écoles et des services;

Ainsi, dans l'esprit de cette réorganisation administrative engendrée par la mise en place du S.G.D.S, tous les efforts doivent être orientés vers une optimisation dans l'utilisation des ressources humaines et matérielles.

Une fois les plans d'action acceptés, il s'agit de passer à l'action, d'assurer une suite logique à la planification en actualisant ceux-ci.

Tout changement dans une organisation instaure souvent un climat d'insécurité et d'instabilité chez les individus.

Il importe donc d'élaborer une stratégie de changement, de programmer les activités et de prévoir le rythme d'implantation.

---

5. Gouvernement du Québec. Ministère de l'Education. Système de gestion des ressources éducatives, Editeur officiel, 1977.

A ce sujet, les auteurs du Système de gestion des ressources éducatives (S.G.R.E.[5]) ont développé quatre phases interreliées et interdépendantes essentielles quant à l'implantation de tout changement planifié:

- la phase de conscientisation
- la phase de planification
- la phase de mise en place
- la phase de cristallisation

Tout d'abord la phase de conscientisation permet au personnel de la commission scolaire:

- de réaliser l'ampleur et la complexité du changement;
- de sentir la nécessité de planifier le changement;
- d'élaborer une stratégie de changement propre à l'organisation;
- d'expliciter et de diffuser les objectifs poursuivis;
- de permettre aux gens de s'exprimer sur le changement proposé et d'identifier et d'évaluer les résistances aux changements;
- de faire désirer le changement à tous les membres de l'organisation et de les conditionner progressivement.

"Tous les gens reliés de près ou de loin à l'implantation d'une nouvelle idée, plus ou moins complexe, savent que cela prend de trois (3) à cinq (5) ans ayant qu'elle se réalise dans une entreprise".[6]

Aussi faut-il que toutes les instances d'une commission scolaire prennent conscience de l'importance de ces idées afin qu'elles puissent être véhiculées du haut vers le bas (autorité) et du bas vers le haut (responsabilité).

La phase de planification comme nous venons de le voir:

- fixe les activités;
- établit le calendrier d'opération;
- identifie les rôles et responsabilités.

La phase de mise en place comme nous le verrons plus loin:

- assure le leadership;
- régit l'opération;
  prévoit des modes de contrôle;
- assure la circulation de l'information;
- maintient un climat de confiance;
- s'assure de la collaboration;
- met en lumière certains conflits latents.

---

6. Pitre, André, La technologie du bureau ou bureautique, Mieux connaître nos futurs outils de travail. Texte de conférence donné dans le cadre d'un séminaire de perfectionnement tenu le 10 novembre 1981. page 2.

Par la phase de cristallisation:

. l'implantation réussira à condition de gérer en termes de résultats à atteindre et de possibilités d'améliorer la qualité des activités de gestion des documents scolaires;

. au fur et à mesure que les gestionnaires réalisent l'utilité du système, il sera plus facile d'exiger davantage de leur participation et de cristalliser ainsi le changement réalisé.

La période d'implantation variera selon la disponibilité du personnel et les recommandations retenues. Nous préconisons l'utilisation des ressources en place pour l'exécution de toutes les phases de la mise en application citées en appendice 5.

Ceci va permettre une implication plus grande de tout le personnel, une formation "vécue" et une exécution plus rapide compte tenu de la simultanéité des opérations. En utilisant les heures de disponibilité du personnel, cela va permettre également de réaliser l'implantation sans avoir à diminuer les services habituellement dispensés par la commission scolaire.

Au risque de le répéter, l'implantation du système de gestion des documents scolaires réussira à condition:

. d'obtenir l'appui de la haute direction;
. de présenter aux gestionnaires les avantages et inconvénients du système;
. d'insister sur les objectifs visés (efficacité à résoudre les problèmes);
. de chiffrer les coûts de réalisation VS les résultats escomptés;
. de clarifier le mandat et rectifier les plans s'il y a lieu;
. de rédiger un mandat clair avec les dirigeants afin d'être mieux armé pour convaincre les gestionnaires et le personnel de soutien;
. de créer un comité d'orientation formé principalement des directions d'écoles et de services convaincus que les changements envisagés sont dans leur intérêt. Son but principal sera de mettre en place une structure organisationnelle de "GESTION DES DOCUMENTS SCOLAIRES" structurée, permettant la gestion des informations nécessaires à la prise de décision;
. de perfectionner adéquatement le personnel.

Bien sûr, il faudra éviter que le changement planifié ne vienne trop tôt et que les intervenants n'aient aucune chance de s'exprimer si l'on désire voir le projet se réaliser.

Personne ne niera la nécessité de la planification en gestion des documents scolaires. Mais cette nécessité apparaît mieux fondée lorsqu'on situe la planification avec le processus décisionnel et si l'on considère celle-ci comme inhérente aux activités essentielles de toute la commission scolaire.

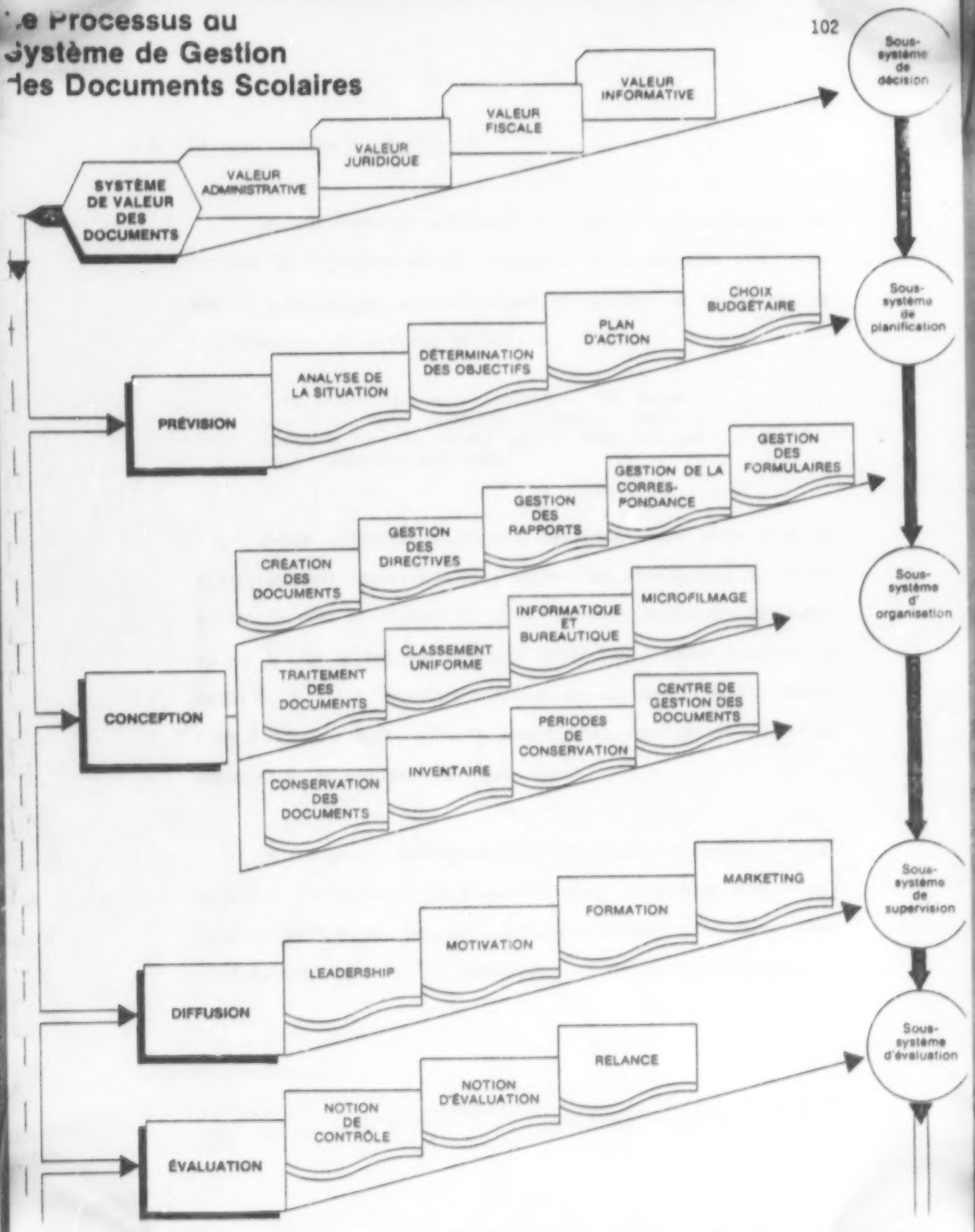
C'est en effet par la planification que l'on peut arriver à prendre les bonnes décisions et à assurer le développement efficace et efficient de la commission scolaire. La planification en gestion des documents scolaires donnera la conscience d'appartenir à un ensemble cohérent et de travailler à la réalisation des objectifs de cet ensemble plutôt que de travailler de façon isolée et sans connaître la finalité de son travail.

Un manque d'engagement sérieux et de support constant de la part des dirigeants risque d'entraîner l'abandon partiel ou d'occasionner un retard dans la mise sur pied d'un programme de gestion des documents scolaires, tout

comme une étude préliminaire escamotée, des objectifs non mesurables et l'absence de délégation de pouvoir produiraient les mêmes effets.

Aussi, est-il important de bien planifier la mise en place du programme et d'en faire une bonne publicité pour atteindre les objectifs fixés et susciter la coopération du bas en haut de la hiérarchie et vice versa.

Le Processus au Système de Gestion des Documents Scolaires



4.4 Le sous-système d'organisation

Un conférencier affirmait un jour à son auditoire que lorsque les objectifs et les stratégies de la décision sont arrêtés, l'organisation apparaît comme un système de traitement de l'information et de prise de décision.

> "Les crises que nous subissons, les dangers que l'on voit menaçant l'homme, viennent beaucoup plus du retard sur la technique que de la technique elle-même".[1]

Cette citation de Marcel Laflamme cadre bien avec la situation dans laquelle sont plongées les commissions scolaires depuis la mise en vigueur de la loi 65 sur l'accès aux documents et de la loi 3 sur les archives citées au premier chapitre de cette étude. La technique "gestion des documents" existe depuis fort longtemps mais malheureusement, les commissions scolaires accusent un retard pénible à rattraper.

Alors que le système de planification s'intéresse à l'élaboration des objectifs et plans d'action, le système d'organisation en gestion des documents scolaires se veut un système d'activités différenciées et coordonnées en vue de la résolution du

---

1. Laflamme, Marcel, Le management: approche systémique, théorie et cas. Gaétan Morin Editeur, 3e trimestre 1981. page 229.

problème qui nous préoccupe, à partir d'un critère de rationnalité et d'efficacité, le tout en fonction des objectifs et de plans à réaliser cités en Appendice 5.

Deuxième étape du processus, l'organisation a pour but de regrouper les personnes, agencer les tâches et les activités et établir les liens organisationnels nécessaires afin de diriger tous les efforts vers l'atteinte desdits objectifs du système de gestion des documents scolaires.

Assignée à un dirigeant muni de l'autorité nécessaire pour exercer un contrôle, l'organisation est essentiellement un ensemble d'activités (création, traitement, conservation des documents) nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Ce dirigeant dans la commission scolaire est le secrétaire général qui, en vertu d'un règlement de répartition de certains pouvoirs et devoirs du secrétaire trésorier relatifs aux archives et documents, se voit confier par le Conseil des commissaires (Appendice 4) toute autorité relative à l'application du programme de gestion des documents de sa commission scolaire en vertu de l'article 338, chapitre 235 de la loi de l'instruction publique.[2]

---

2. Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Loi sur l'Instruction publique. (L.R.Q., C. 1-14 A-16). Chapitre 235, article 338.

Pour s'acquitter de ses tâches, le secrétaire général a besoin de l'aide d'un personnel compétent . Le groupe de travail constitue l'unité de base de la mise en place du programme. Pour respecter l'efficacité et l'efficience dudit programme à mettre en place, le secrétaire général doit veiller à ce que les effectifs ne soient pas trop nombreux, ni trop faibles. Il lui incombe d'assurer un bon service et d'éviter le gaspillage.

L'équilibre atteint à cet égard, il lui reste à définir les tâches de chacun et s'assurer qu'ils sont classifiés comme il convient. Les monographies d'emploi sont nécessaires à la création des postes et à l'information de ceux qui sont appelés à les remplir. Les plans de classifications des conventions collectives actuellement en vigueur dans les com issions scolaires demeurent d'excellents documents de références.

L'établissement de la politique générale ainsi que de la politique opérationnelle (Appendices 1 et 2) en matière de gestion des documents scolaires tel que spécifié en 4.1 incombent, il va sans dire, au secrétaire général. La direction générale du programme dépend de lui, ainsi que la surveillance et la coordination de l'activité de son groupe de travail. Il revient à ce groupe d'assurer l'exécution du programme par des méthodes et procédures de travail appropriées. L'efficacité de la mise en application du programme repose sur le groupe.

La réalisation des grands objectifs fixés repose donc sur un choix judicieux du personnel et sur la formation de celui-ci. Nous en reparlerons un peu plus loin dans cette étude lorsqu'on abordera le système de supervision.

Le sous-système d'organisation se voulant un système d'activités différenciées et coordonnées en vue de résoudre le problème de gestion des documents scolaires, les activités de celui-ci vont se répartir comme suit:

1. Création des documents (actifs)
   - 1.1 Gestion des directives
   - 1.2 Gestion des rapports
   - 1.3 Gestion de la correspondance
   - 1.4 Gestion des formulaires

2. Traitement des documents
   - 2.1 Classement uniforme
   - 2.2 Informatisation
   - 2.3 Microfilmage

3. Conservation des documents (semi-actifs/inactifs)
   - 3.1 Inventaire
   - 3.2 Période de conservation
   - 3.3 Centre de gestion des documents

4.4.1 Création des documents

Tel que le spécifient les auteurs Couture et Rousseau, un système complet de gestion des documents ne se limite pas à classer les documents, à en faciliter le repérage, à les éliminer ou à les conserver pour la postérité.

Bien au contraire, faut-il dès le départ,

> "pour rendre dynamiques les échanges d'informations à l'intérieur d'un organisme ou entre un organisme et un autre".[3]

prévoir la création des documents, le traitement, la conservation et la diffusion de ceux-ci (voir Tableau 5: cycle de vie des documents) afin d'augmenter l'efficacité et la rentabilité du système.

On parle alors du contrôle de la création des directives, des rapports, de la correspondance, et enfin, des formulaires.

---

3. Couture, Carol, Rousseau, J-Yves, Les archives au XX° siècle, Presses de l'Université de Montréal, 1982, page 205.

4.4.1.1 Gestion des directives

En gestion comme en documentation, tout système doit reposer sur un ensemble coordonné de directives.

La communication demeure le problème le plus complexe en relations humaines. Il importe donc que toutes directives soient rédigées en un style simple, clair et précis. L'élaboration des directives repose sur la structure même des activités d'une commission scolaire.

Vue parmi les premières phases dans la planification de mise en application du système de gestion des documents scolaires, la gestion des directives consiste à rassembler, analyser et normaliser toutes les directives en vigueur avant et pendant l'implantation. Les directives doivent être extraites, au moment même de l'organisation, des documents des écoles et services de la commission scolaire.

Tout comme les autres types de documents, les directives ont besoin d'une structure précise afin d'apporter des précisions au schéma des activités.

Tous les documents contenant des directives relatives à des sujets aussi variés les uns que les autres tels "l'entretien des locaux", le "recrutement du personnel", sont consignés dans un recueil visant à mettre à la portée des gestionnaires, toute l'information de gestion nécessaire à la prise de décision dans des secteurs donnés et à fournir un élément d'uniformité dans les pratiques administratives.

Les directives ont pour but de véhiculer les décisions d'ordre administratif du Conseil des commissaires, du Comité exécutif, de la Direction générale et des autres instances décisionnelles de la commission scolaire.

Les directives sont subdivisées en politiques (générales, opérationnelles), en procédures (générales, particulières), en règlements (de régie, de délégation et répartition de pouvoirs).

Les politiques sont des guides. Elles déterminent des champs d'action à l'intérieur desquels les dirigeants peuvent décider.

Les politiques garantissent la consistance des décisions, la précision des objectifs et contribuent à la réalisation de ceux-ci.
(Voir exemple de politique en Appendices 1 et 2)

Les politiques générales expriment les orientations fondamentales dans la poursuite des objectifs; elles fournissent l'éclairage nécessaire aux décisions qui mettent en jeu l'atteinte des objectifs, en indiquant les principes et le contexte de l'action. Elles précisent, pour les principaux partenaires, les responsabilités administratives relativement au sujet traité.

Les politiques opérationnelles, expriment des intentions particulières, c'est-à-dire la façon de traiter ou d'agir, relativement à certaines activités. Elles précisent les responsabilités, établissent les procédures et les guides.

Les procédures, se définissent comme étant un ensemble d'activités nécessaires à l'application d'une politique opérationnelle ou d'un

aspect d'une politique opérationnelle. Une procédure décrit comment une politique opérationnelle s'applique.

Encore ici, il en existe deux catégories, les procédures particulières qui s'appliquent au personnel d'une seule unité administrative ou les prodécures générales qui s'appliquent au personnel de plus d'une unité administrative.

Deux (2) facteurs justifient l'établissement d'une procédure:

- la complexité et/ou le grand nombre d'étapes nécessaires à la réalisation d'une activité ou d'un ensemble d'activités;
- le volume de transactions.

Par ailleursla Loi de l'instruction publique permet d'adopter deux types de règlements dans une commission scolaire:

A) des règlements de régie des écoles (L.I.P. art. 189, 6°);

B) des règlements de délégation de pouvoirs et des règlements de répartition de pouvoirs, (L.I.P. art. 185, 186, 187, 191).

Le règlement de régie constitue un ensemble de mesures prescrites auxquelles sont soumis tous ceux à qui le règlement s'applique.

Il impose une action ou une attitude déterminée, face à une situation donnée. Issu ou non d'une politique ou d'une procédure, le règlement ne laisse aucune latitude dans son application.

Il a un caractère de permanence et d'application constante et vise à régler non une situation déterminée mais un nombre de situations semblables.

Le règlement de délégation et de répartition de pouvoirs constitue un acte administratif à caractère général et permanent par lequel les commissaires d'écoles exercent les pouvoirs "législatifs" qui leur sont conférés.
Il vise essentiellement un but d'intérêt général et son adoption est régie par des procédures préalables qui lui garantissent une certaine stabilité.

Aussi, par règlement de délégation de pouvoirs on entend une transmission ou transfert pour une durée déterminée à quelqu'un d'autre (délégataire), suivant certaines modalités,

soumis à un contrôle, d'un pouvoir de décision et d'exécution que le délégateur possède déjà et dont le délégataire doit rendre compte.

Et par <u>règlement de répartition de pouvoirs</u> on entend une redistribution, par le Conseil des commissaires aux cadres de la commission, des pouvoirs, devoirs et responsabilités attribués par la loi au Directeur général (Secrétaire trésorier).

Toutes les directives contenues dans ce que l'on pourrait appeler un "recueil de gestion" sont classifiées en fonction du système de classement uniforme dont nous traiterons un peu plus loin dans ce chapitre. De plus, pour faciliter le repérage, diverses couleurs de papier peuvent servir à l'impression de ces directives comme par exemple, toutes les politiques sont imprimés en jaune, les procédures sur du papier vert, les règlements sur du papier bleu...

La tenue et la mise à jour du recueil sont sous la responsabilité du secrétaire général qui fait parvenir aux détenteurs du recueil les nouveaux documents au fur et à mesure qu'ils ont fait l'objet des sanctions nécessaires.

Pour acheminer lesdits documents, le secrétaire général utilise une "Fiche de transmission des documents. (Appendice 6)

Il est essentiel de suivre rigoureusement les instructions de mise à jour afin d'avoir constamment au recueil les versions finales ou amendées des différents documents.

Enfin, un index alphanumérique de même qu'un index numérique doivent être rédigés et ce, afin de faciliter le repérage de tous les documents contenus dans le recueil de gestion. Un exemple d'index alphanumérique est placé en appendice 7.

Le recueil est désigné fondamentalement pour communiquer avec les usagers responsables de l'exécution des opérations.

Le système de distribution du recueil et, en particulier la connaissance de son contenu doit atteindre trois objectifs principaux:

- familiariser le personnel avec les responsabilités de gestion de leurs supérieurs;
- fournir les instructions requises à l'exécution de leurs travaux;
- limiter la distribution des procédures détaillées à ceux qui ont la responsabilité de ces travaux.

Des reliures à anneaux, pour feuilles 8½" x 11" sur une épaisseur maximum de quatre (4) pouces offrent la solution idéale en regard de la commodité d'emploi et des considérations pratiques.

En ce qui concerne la structure et le schéma de présentation de chacun des modèles de directives citées plus haut, nous vous invitons à référer aux appendices de la présente étude qui regorge de celles-ci et qui sont du même coup spécifiques à la gestion des documents scolaires.

4.4.1.2 Gestion des rapports

La structure de l'information dans une commission scolaire, comme dans toute entreprise, comprend la source de l'information, la façon de présenter cette information sous forme de rapports et l'acheminement de ceux-ci à travers ladite commission scolaire.

Par rapport, on entend la présentation sous forme de sommaire de l'information, qui sera transmise d'un niveau de management à un autre, ou encore, d'une organisation à une autre, et ceci, à différents intervalles.

Les rapports peuvent être divisés en trois grandes catégories:

A) les rapports à la direction de la commission scolaire tels les bilans de fin d'année, les projets de cours, le budget annuel, les rapports annuels des services et/ou écoles, les rapports aux commissaires;

B) les rapports périodiques tels les comparatifs budgétaires mensuels, l'état mensuel de réalisation des objectifs des services et/ou écoles, les rapports d'achat aux fournisseurs, le roulement d'inventaire, l'information aux parents, la gestion du personnel;

C) les rapports dits spéciaux sur le développement de nouveaux programmes d'enseignement et sur la recherche de mise en place desdits programmes, sur les assurances et fonds de pension, bref sur tous les sujets qui ne seront pas traités d'une façon répétitive.

Ce qui est important, lorsqu'on parle de rapports, ce n'est pas tellement la façon dont ceux-ci sont présentés et distribués, mais bien l'information qu'ils contiennent.

L'objectif principal de la gestion des rapports est de s'assurer que la structure des rapports, dans son ensemble, donne réellement au management les informations nécessaires à la gestion de la commission scolaire.

Pour réaliser cet objectif, il faut prévoir des critères systématiques pour déterminer quelles sont les informations nécessaires à chaque niveau de management pour permettre une planification intelligente et un contrôle efficace des résultats.

Deux critères permettent de déterminer quel devra être le contenu des rapports pour la planification et le contrôle dans une structure intégrée de rapports financiers et opérationnels:

A) les facteurs variables du côté financier c'est-à-dire par exemple, le nombre d'élèves et les subventions par élève, fixant le nombre de personnels, les coûts fixes et variables;

B) les facteurs influençant directement l'avenir de la commission scolaire.

Pour évaluer, dans le cadre de ce qui a été mentionné précédemment, les rapports existants, les questions suivantes peuvent être posées:

1. Quelles décisions ou actions spécifiques l'information contenue dans ce rapport particulier engendre-t-elle?
2. Le rapport est élaboré pour protéger contre quoi ou contre qui?

Si on réussit à appliquer successivement la ligne de pensée décrite ci-haut, ceci fera ressortir les qualités réelles des administrateurs scolaires et permettra à ceux-ci de jouer pleinement leur rôle parce qu'ils seront bien informés. On attirera leur attention sur les résultats des opérations de la commission scolaire tout en laissant tomber les informations ayant une importance secondaire.

4.4.1.3 Gestion de la correspondance

Les communications occupent dans une commission scolaire, une place de très grande importance. Sans elles, la marche de ladite commission est paralysée.

A l'intérieur de la commission, la communication écrite prend la forme de notes de service, de mémoires, de bulletins, de rapports (de recherches ou d'expertises), de manuels, enfin, de documents divers.

Au plan de la communication, la correspondance occupe une place de premier choix. Il importe donc d'apporter à ce véhicule d'information, toute l'attention qu'il est en droit de s'attendre; étant donné la valeur qu'il représente en termes de relations publiques et les coûts impliqués:

> "According to the dartnell Institute business Research, the average cost a business letter in the United States, using the manual dictation-transcription method, rose to 4,47 $ in 1978 and to 5,59 $ in 1979.[4]

Si l'on appliquait cette référence au Québec en en 1983, il en coûterait tout près de 8,00 $ pour produire cette même lettre compte tenu des échelles salariales actuellement en vigueur.

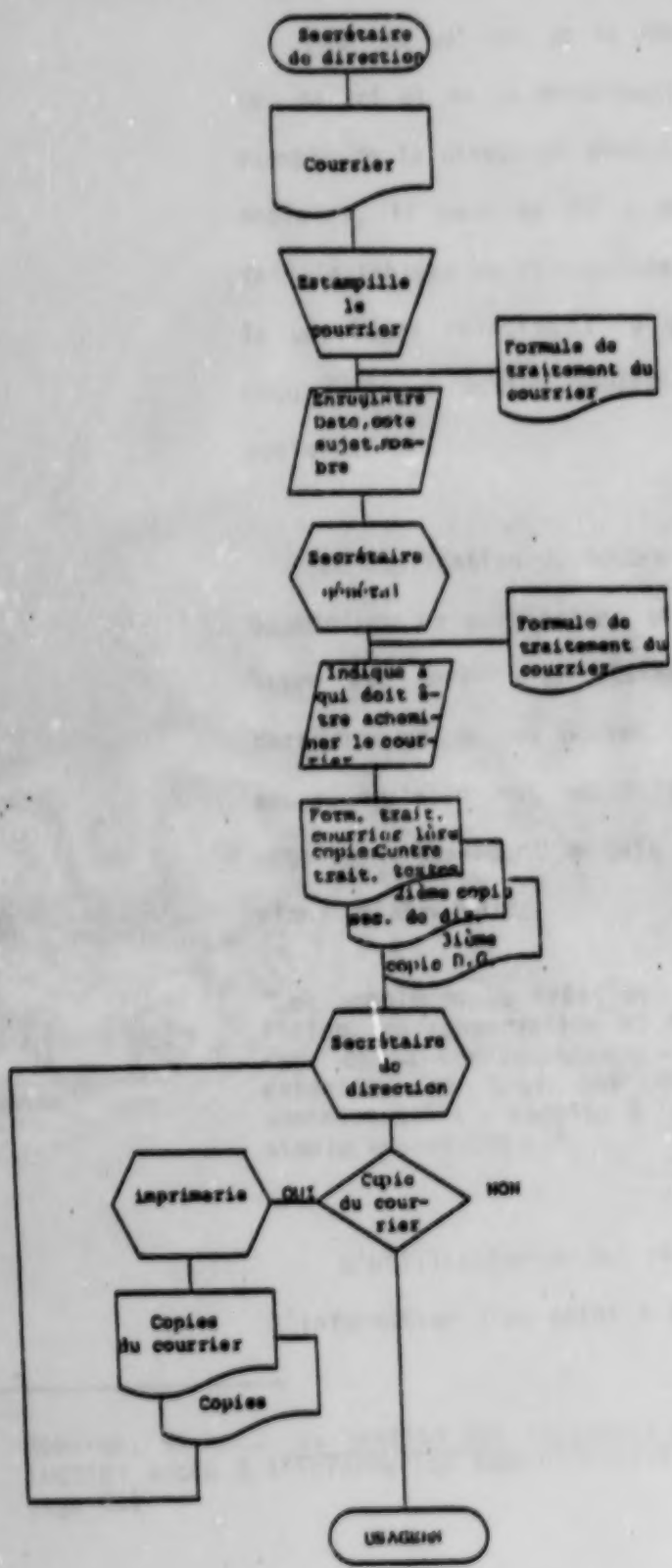
---

4. Maedke, N., Robek, M., Brown, G. Information and Records Management, Second Edition, 1981, Glencoe Publication, page 200.

La rédaction de la correspondance et par extension d'un rapport ou d'un compte rendu se doit donc d'être basée sur des règles telles, l'ordre, la concision et enfin, la précision.

Pour ce qui est du classement de la correspondance, voire du courrier (interne/externe), il est important de concevoir un système de gestion de celui-ci dans le but d'accélérer et de rentabiliser les opérations. Pour ce qui est du courrier expédié, l'organisation d'une salle de courrier avec son matériel s'impose afin que la cueillette, le tri, le contrôle et l'expédition des documents produits par la commission scolaire se fassent facilement et rapidement au coût le plus bas possible.

DISTRIBUTION DU COURRIER RECU A LA DIRECTION GENERALE



Pour ce qui est de la réception, du contrôle, du tri et de la distribution du courrier par exemple de la direction générale d'une commission scolaire, il peut se faire de la façon résumée dans le tableau 10 et exprimée en appendice 8 par la procédure relative à la gestion du courrier reçu à la direction générale d'une commission scolaire.

La duplication de lettre doit être maintenue au minimum en particulier si la commission scolaire est dotée d'un réseau de communications dans chacune de ses écoles (voir tableau 11) ou encore qu'elle est en relation avec d'autres organismes possédant de tels réseaux. La commission scolaire voit:

> "Les problèmes de création, d'expédition, de conservation et de répérage de sa correspondance - et par extension de tous ses documents administratifs - réduits à leur plus simple expression...[5]

L'utilisation de tel réseau pour transmettre l'information d'un point A à un point B ou à une

---

5. Roberge, Michel, La gestion des documents administratifs, Collection accès à l'information administrative, Documentor, 1983, page 211.

LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DES VIEILLES- FORGES

A L'HEURE DE LA BUREAUTIQUE

AMÉLIORATION DE LA GESTION

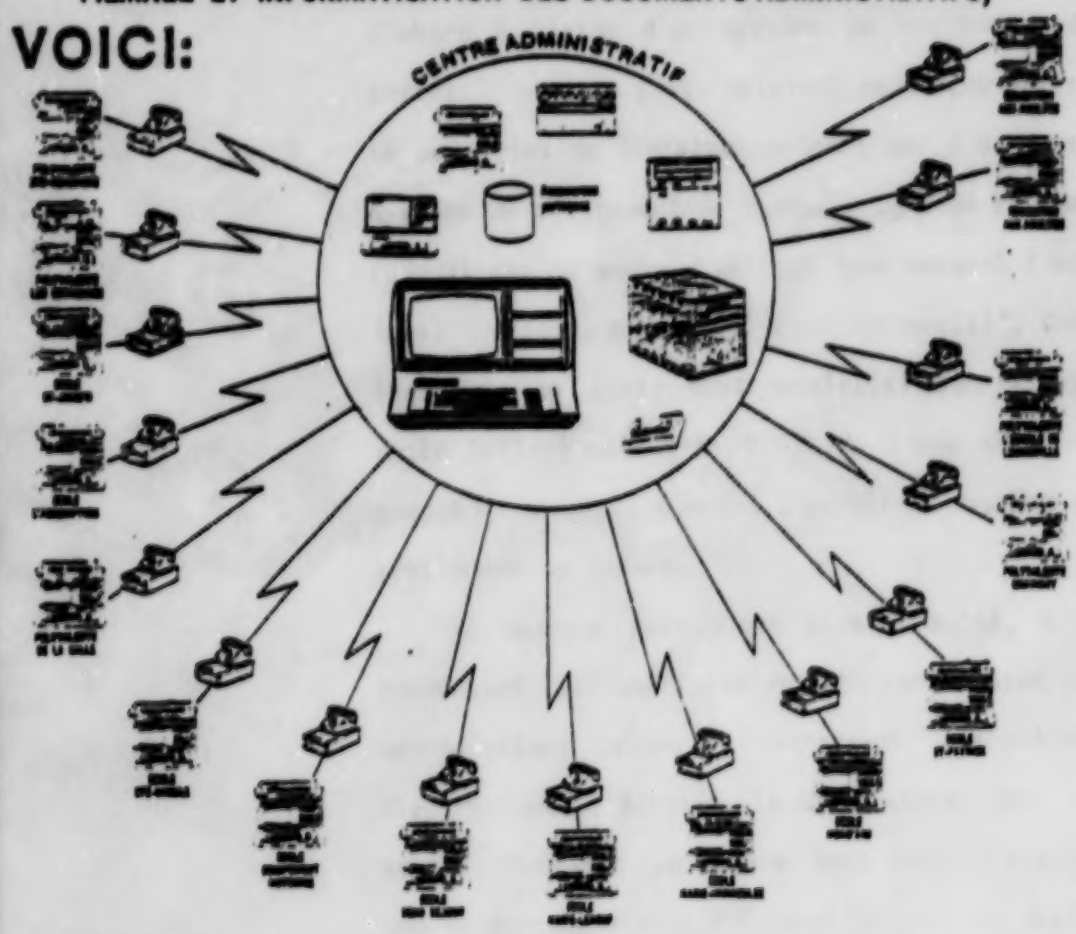
AMÉLIORATION DU TRAVAIL DE SECRÉTARIAT

AMÉLIORATION DE LA TRANSMISSION DE L'INFORMATION

EFFICACITÉ

APRÈS LA GESTION DE DOCUMENTS (CLASSEMENT UNIFORME, MICROFILMAGE ET INFORMATISATION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS)

VOICI:

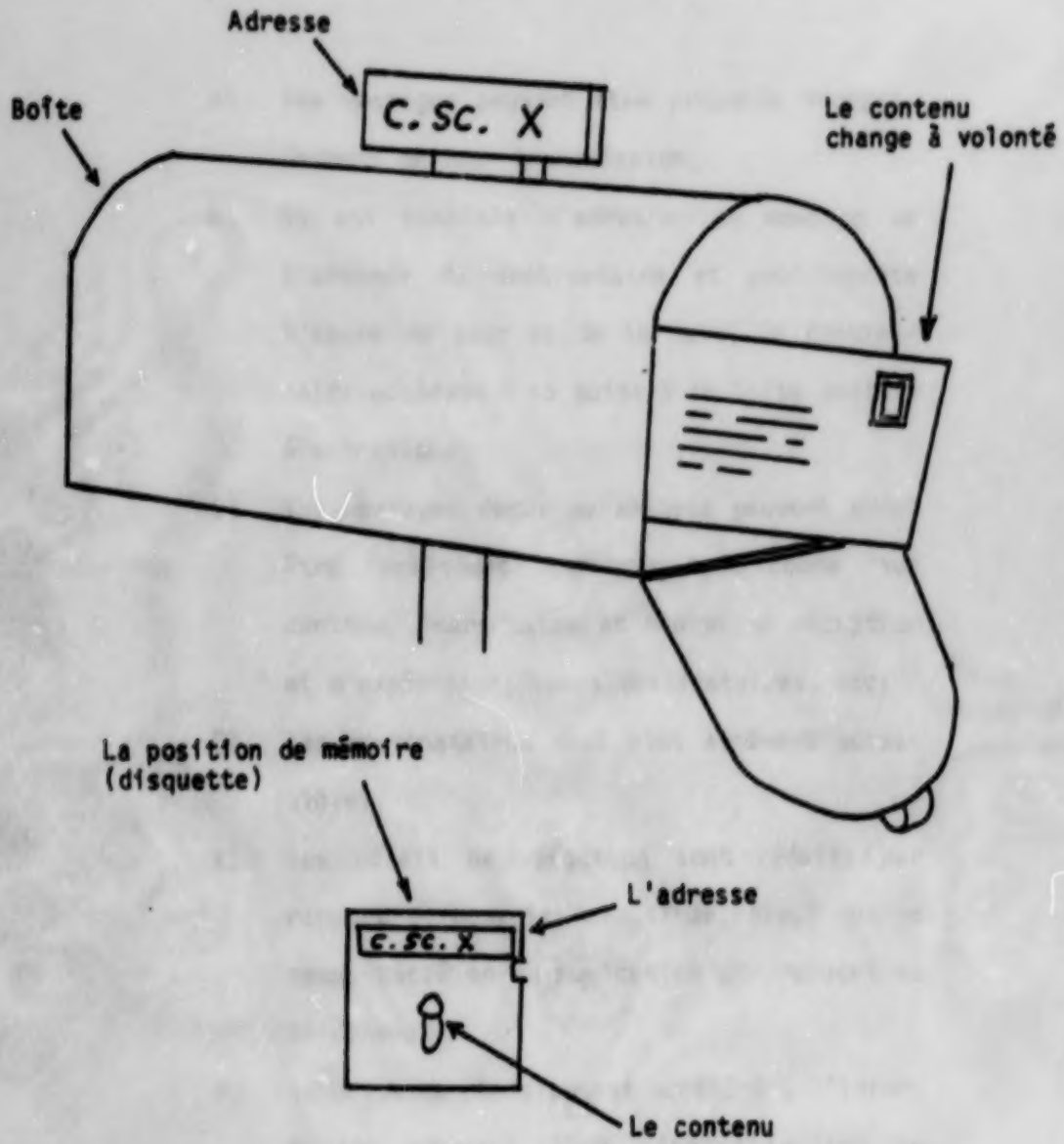


LE RÉSEAU DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION À RESSOURCES PARTAGÉES

série de point B...Z s'accentuera au cours des années à venir. Certains auteurs évaluent qu'en 1986 entre 10 et 30 milliards de messages par année seront échangés en Amérique du Nord, dont 99% de ces messages auront 5 lignes ou moins. C'est donc dire toute l'importance, qu'il faut accorder à la gestion de la correspondance, du courrier électronique dont le principe général de fonctionnement veut que le message soit préparé d'abord à l'aide d'un système de traitement de textes. Une fois prêt, celui-ci peut être adressé pour fins de livraison automatique à un autre système de traitement de textes programmé en communications ou encore, il peut être adressé à une (des) "boîte(s) postale(s) électronique(s)", dans laquelle son (ses) destinataire(s) pourra(ont) venir la(les) consulter à l'aide d'une série de commandes simples, données à partir du système de traitement de textes.

Le message peut alors être consulté, à la convenance du destinataire et subir diverses manipulations telles le classement, l'archivage électronique, l'édition, la destruction, etc. Un accusé réception peut être émis pour s'assurer que le message a bien été consulté par son destinataire (voir tableau 12).

TABLEAU 12: Courrier électronique vs. support de livraison



Les avantages d'un tel système sautent aux yeux:

A) les messages peuvent être préparés indépendemment de leur transmission;

B) il est possible d'adresser un message en l'absence du destinataire et peu importe l'heure du jour et de la nuit, le destinataire accédant à sa guise à sa boîte postale électronique;

C) les messages reçus ou envoyés peuvent ainsi être facilement retrouvés tout comme leur contenu, leurs dates et heures de réception et d'expédition, leurs destinataires, etc;

D) les destinataires sont plus aisément accessibles;

E) les délais de rédaction sont réduits par rapport au courrier classique, ainsi que le temps passé en communication par rapport au téléphone.

F) la prise de décision est accélérée, l'information pouvant être disponible sur le champ.

"La messagerie électronique est sans doute l'outil de bureautique qui suscite actuellement le plus d'intérêt et d'enthousiasme, probablement parce que l'on en perçoit facilement les impacts potentiels".[6]

Dans une commission scolaire, son domaine d'utilisation peut varier. Qu'il s'agisse d'acheminer l'ordre du jour d'une réunion ou un procès-verbal tout entier ou encore la transmission de réquisitions d'achats, le système n'a de limites que celle de l'imagination.

Quelques commissions scolaires au Québec se sont dotées, avec succès, de systèmes de traitement de textes afin d'augmenter la productivité au niveau du traitement de l'information qui entre et qui sort. Tout comme l'indique le tableau 11, le traitement de textes se révèle de plus en plus comme l'élément central d'un système de communication qui permet à la fois l'édition, la manipulation, la diffusion, l'archivage électronique des idées, des décisions et de toutes les informations.

---

6. De Blasis, Jean-Paul, La Bureautique, Outils et applications, les Editions d'organisation, Paris, 1982, page 122.

4.4.1.4 Gestion des formulaires

La profilération des formulaires est devenue de nos jours une hydre qui, comme dans la fable, se nourrit de sa propre substance.

Au moment où les ressources et les énergies se font plus chères et plus rares dans les commissions scolaires, chacun se doit de participer à ce mouvement de rationalisation des formulaires. Les objectifs poursuivis visent à:

A) accroître l'efficacité par l'analyse et la présentation graphique;

B) diminuer le coût de production par la normalisation des formats;

C) diminuer le coût d'utilisation par une certaine coordination;

D) éliminer les doubles emplois et les formulaires périmés par la rationalisation.

Par formulaire on entend les imprimés qui servent à recueillir ou à communiquer des renseignements et qui constituent un instrument d'action essentielle à l'administration.

"Imperfections in the design and use of forms are the result of designing forms without concentrating on the information actually need".[7]

Dans les commissions scolaires, en particulier, l'improvisation a trop souvent régné en ce domaine et, en raison de besoins récents, il est temps d'y substituer un système ordonné, rationalisé, capable de mettre un terme à cette prolifération anarchique de formulaires de toutes sortes.

Tout comme dans le chapitre précédent, il n'est pas de notre intention d'élaborer sur les règles et techniques relatives à la conception des formulaires.

Nous allons nous attarder davantage à leur administration par le groupe gestion des documents. Ainsi on verra à la normalisation des formulaires en diminuant le coût unitaire de gestion de ceux-ci.

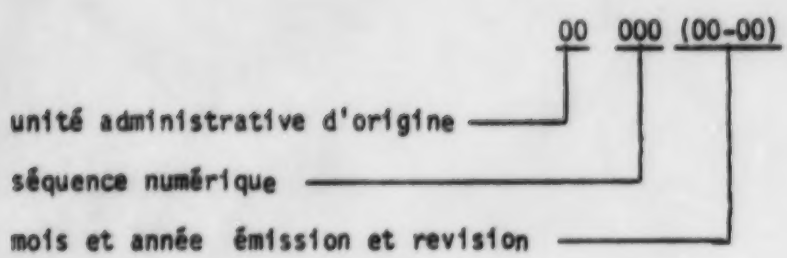
---

7. Ibid à 4, page 237.

Comptre tenu des besoins présents et futurs d'une commission scolaire, le groupe de travail va devoir s'attarder tout d'abord à:

1) LA PLANIFICATION ET AU CONTROLE: par l'inventaire (tableau 13), c'est-à-dire par le dénombrement détaillé de toutes formules existantes au niveau de chaque service ou école; cet inventaire va permettre la planification annuelle et la répartition des formulaires colligés dans deux fichiers:

   A) le fichier numérique: manuel, partiellement ou complètement automatisé, il va permettre le classement des formulaires selon un numéro composé de plusieurs chiffres. Le procédé suggéré est le suivant:



Bien sûr, lors de l'implantation d'un tel système, on doit tenir compte de la codification déjà existante. Il est possible à ce moment d'employer, toutefois temporairement , les deux codifications. A noter qu'on ne doit jamais donner un même numéro pour deux formulaires, même si l'un d'eux a déjà été annulé.

"The numeric file must be constantly reviewed and updated. Folders on discontinued or obsolite forms must be prompty with drawn, appropriately annoted and placed in seperate discontinued numeric file for such time as required by the organisation's records retention schedule".[8]

8. Maedke, N., Robek, M., Brown, G., op. cit., page 245.

TABLEAU 13: Fiche d'inventaire

COMMISSION SCOLAIRE

FICHE D'INVENTAIRE DES FORMULAIRES

DATE:

TITRE: | NO.

SERVICES ET/OU ECOLES:

FOURNISSEUR:

COMMANDE NO.	DATE	QUANTITE	COUT	PERIODE DE CONSERVATION			
				1e/cop.	2e/cop.	3e/cop.	4e/cop.

00-000-(00-00)

TABLEAU 14: Fiche numérique de classement*

TITRE:

SERVICE ET/OU ECOLES REPONSABLES:

DATE IMPRESSION	COMMANDE NO.	QUANTITE	COUT UNITAIRE	LIEU DE CONSERVATION	QUANTITE EN INVENTAIRE
			$ $ $ $ $		

REVISION

DATE / /	AUTORISE PAR:	NUMERO DU FORMULAIRE:

00-000-(00-00)

* Adaptation tirée du Cahier de la Régie de la langue française. No 25. Gestion des imprimés administratifs. Gouvernement du Québec. 1975.

B) Le fichier fonctionnel se veut celui dans lequel sont classés tous les formulaires par sujet. Ainsi, il devient possible de regrouper tous les formulaires liés à une fonction administrative donnée. Le registre de classement (index alphabétique), qui peut être produit manuellement ou mieux encore par un système de traitement de textes, va contenir tous les thèmes reliés à un même formulaire, ce qui va en faciliter le repérage.

A noter que c'est dans ce fichier que l'on retrouve le dossier complet de chaque formulaire, qui comprend l'original, une copie du bon de commande et de tous les autres documents pertinents.

2) L'ORGANISATION, comme fonction comprend deux types d'approches selon que le formulaire soit en réimpression ou en première impression.

A) Avant toute REIMPRESSION, une évaluation du bien-fondé de même que du contenu du

formulaire s'impose. C'est lors d'échange de vues avec les utilisateurs qu'une décision sera prise quant à l'opportunité de reviser le formulaire compte tenu de l'expérience vécue, de la normalisation toujours en progrès et de l'évolution des textes de lois qui influencent pour une bonne part, le contenu du formulaire. On a qu'à se référer au formulaire de demande d'emploi et à la Charte des droits de l'homme pour prendre conscience de toute l'implication des textes de lois.

B) Avant toute NOUVELLE IMPRESSION il faut discuter de la nécessité et de la teneur du formulaire réquisitionné avec l'unité administrative qui l'a sollicité en prenant bien soin d'évaluer le risque du double emploi et le prix de revient de ce nouveau venu.

A ce sujet l'expérience prouve qu'il est souvent opportun de mettre le nouveau formulaire temporairement à l'essai

et d'inviter les utilisateurs à communiquer leurs commentaires à qui de droit.

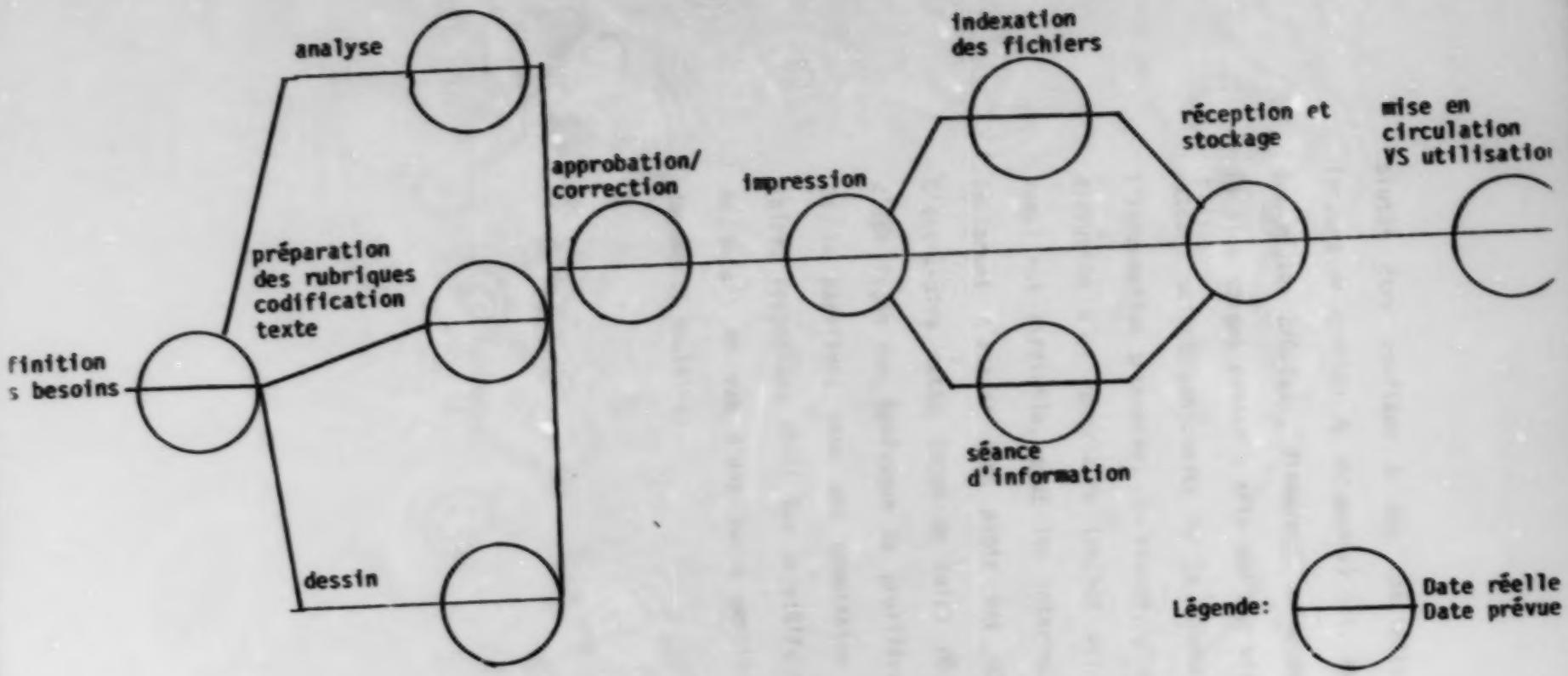
Si décision il y avait tant qu'à l'impression du nouveau formulaire ce dernier devrait passer au travers de toutes les étapes quant à la préparation de ce dernier à savoir celles décrites dans la figure 1.

3) L'utilisation efficace du formulaire, dès son retour de l'imprimerie, nécessite de recourir à un seul point d'entreposage, ce dernier servant à alimenter écoles et services au besoin.

Le responsable de la gestion des formulaires se doit de remplir une fiche d'inventaire de ces derniers et d'exercer une surveillance constante sur les quantités de formulaires en magasin afin d'assurer un réapprovisionnement en temps et lieu.

Comme nous pouvons le constater, la préparation et la gestion des formulaires ne doivent pas être laissées au hasard, mais

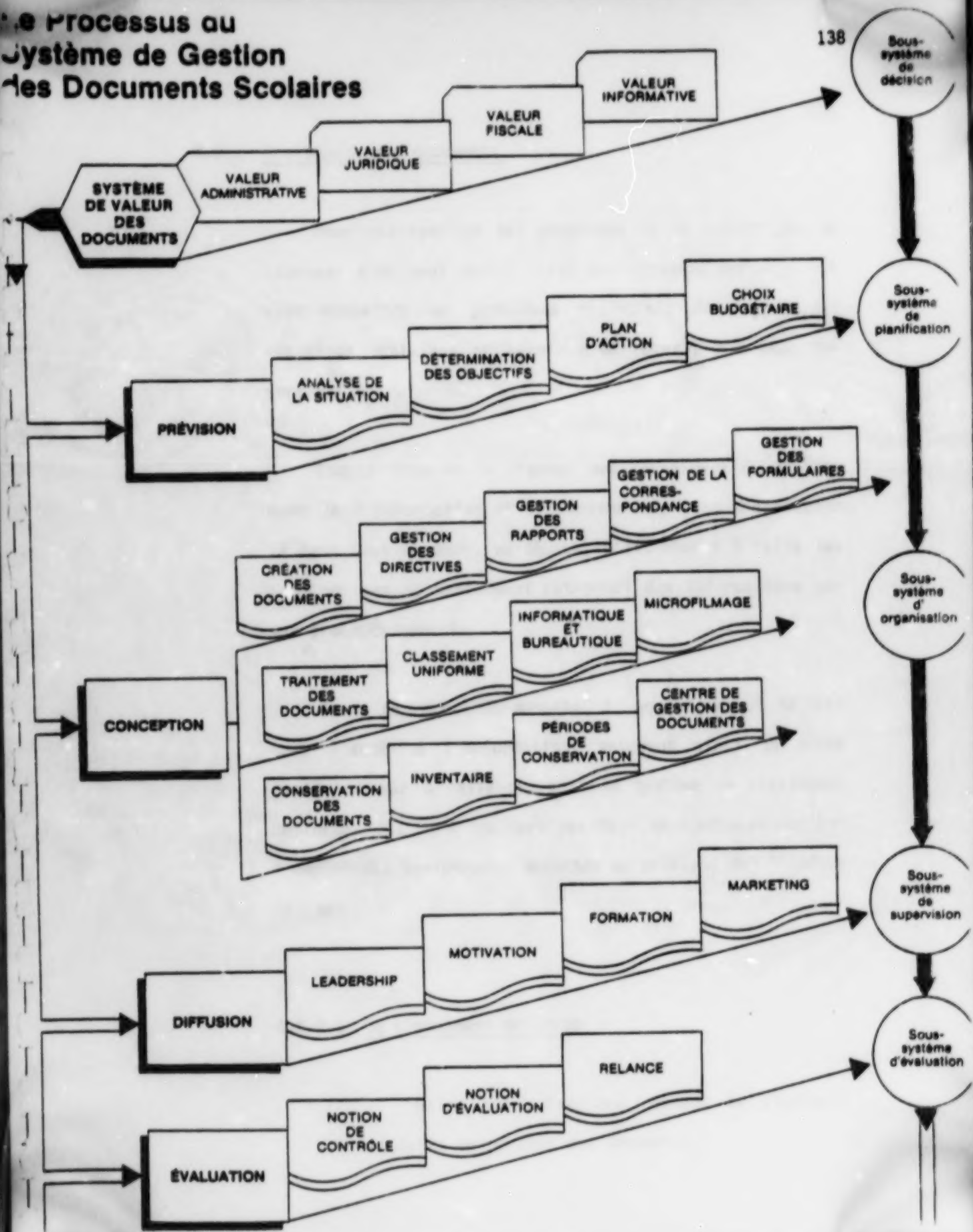
FIGURE 1. Processus de mise en marché d'un nouveau formulaire.



Réf. Adaptation du plan de travail de type de cheminement critique. Dans Gestion des imprimés administratifs. Cahier de la Régie de la langue française. No 25. Gouvernement du Québec. 1975.

plutôt être confiées à des spécialistes (groupe de gestion de documents) qui, selon des règles précises, élaborent le document le plus soigné possible afin que les utilisateurs soient conscients de la valeur de l'information transmise. En résumé, plus la diffusion d'un formulaire (ancien ou nouveau) est difficile, plus les intervenants éviteront d'exiger d'en avoir une copie. C'est-à-dire cette façon de faire réduira d'une façon non équivoque la prolifération de la paperasse dans une commission scolaire, respectant ainsi les objectifs visés au départ en vue d'une bonne gestion des documents scolaires.

Le Processus au Système de Gestion des Documents Scolaires



4.4.2 Traitement des documents

Pour réaliser un tel programme il ne suffit pas de disposer d'un seul outil, aussi perfectionné soit-il. Il faut connaître les problèmes essentiels de gestion des documents scolaires et savoir n'en retenir que ceux qui sont utiles.

Compte tenu de la rigueur des techniques du traitement de l'information et des moyens mis à sa disposition il faut tout de même, au départ, s'astreindre à faire les premiers pas de traitement rationnel des informations par des procédés manuels.

Parmi ces procédés manuels il en est un qui facilitera l'accès à l'information, assurant ainsi un accès rapide et sûr à celle-ci, soit le système de classement uniforme. Il sera toujours possible de l'automatiser par l'emploi des équipements modernes de gestion, tel l'informatique.

4.4.2.1 Le classement uniforme

Selon André Frenière, auteur de plusieurs articles en gestion des documents,

"un système de classement est une méthode définie, un ensemble de règles précises et planifiées visant à permettre la conservation et l'utilisation rapide et constante des documents".[9]

A cette définition on pourrait ajouter que le système préconisé ci-après se veut un ensemble de conventions, de méthodes, de règles et de procédures structurées logiquement permettant le classement des documents par sujet (groupes d'activités) avec cote numérique.

L'implantation d'un système de classement reconnu par l'organisation génère une quantité importante d'avantages tels que stipulé par les auteurs Couture et Rousseau.[10] Citons entre autres:

- l'accroissement de l'élagage des documents à la source et diminution de la masse documentaire totale;

---

9. Frenière, A., "Coup d'oeil sur quelques méthodes de classement en gestion des documents", Archives, 1974, no 1. page 20.

10. Couture, C., Rousseau, J.Y., op. cit., page 101.

- l'accélération et la systématisation du classement des documents;
- l'accélération du repérage des documents;
- l'accroissement de la protection de l'information: un document bien classé, bien rangé, est relativement en sécurité.
- l'accélération de la prise de décision: l'information pertinente est facilement repérable;
- la diminution de l'impact de la mobilité du personnel au sein d'un même secteur et même au sein de l'organisation;
- l'optimisation de l'utilisation de l'espace, de l'équipement et des ressources humaines;
- la rationnalisation ou même la diminution des coûts de traitement de la masse documentaire.

Le système de classement constitue, dans une perspective à long terme, l'élément le plus important du système de gestion des documents scolaire en raison de ses influences sur les autres éléments du système.

Ses différentes règles, définitions et explications sont colligées dans ce qu'on appelle un "Guide de classement uniforme" dont une copie, validée et expérimentée depuis 1976 à la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges et depuis 1979 dans plus de vingt-six commissions scolaires de la province et conçue par l'auteur de la présente étude, est placée en appendice. (Appendice 9)

Tel que mentionné en page 3 dudit guide, le principe premier de la classification est basé sur le sujet d'une documentation ou d'un dossier à partir duquel on détermine une cote numérique soit une suite de nombres séparés par des traits obliques et représentant toujours dans le même ordre, les numéros primaires, secondaires (séries = grandes activités), tertiaires (sous-séries et subdivisions s'il y a lieu).

En plus des règles d'opération du système et de l'index alphabétique des sujets, le guide comprend un index des grandes séries (par ordre alphabétique) et enfin dans une dernière section les grandes séries avec leur cote et codes ainsi que leurs définitions et explications, sous-séries et subdivisions.

Les cotes et codes permettent à l'intérieur des séries, un repérage plus rapide pour un groupe de dossiers homogènes.

L'uniformité du classement tient au fait que tous les services et écoles de la commission scolaire procèdent de la même façon pour classer et retrouver leurs documents. Il est donc essentiel, pour conserver cette uniformité, que le groupe de travail en gestion des documents contrôle l'implantation et le maintien du système dans toutes les unités administratives de la commission.

L'impact technique et humain

L'implantation du système de classement uniforme constitue un défi de taille impliquant parfois des changements majeurs dans la conception que les individus se font de la documentation, dans leurs habitudes et dans leur comportement au travail.

Le défi le plus grand réside dans le fait de l'implanter avec la "participation" des individus oeuvrant au sein de la commission scolaire.

D'où faut-il que toute la question soit abordée avec une perspective organisationnelle des plus larges plutôt que sous l'angle technique et professionnel seulement.

Pour cette raison, le système de classement uniforme ne doit pas être imposé mais suggéré en répondant aux demandes des unités administratives désireuses de solutionner leurs problèmes de répérage de l'information. L'unité administrative intéressée à utiliser le système communique avec le groupe de travail en gestion des documents de la commission scolaire qui délègue un préposé à l'implantation, et ce dernier organise une séance d'information pour tout le personnel de l'unité concernée.

Au cours de cette réunion, le préposé explique le fonctionnement et les implications du système de classement uniforme. Si l'unité approuve et accepte les impératifs du système, le préposé prépare un calendrier de travail couvrant toutes les opérations depuis l'initiation du personnel préposé au classement jusqu'à la fin de l'implantation.

Pour les fins d'initiation au système, la secrétaire de direction de l'unité administrative est libérée pour assister au cours d'initiation, puis à l'application pratique du système jusqu'à ce que l'implantation soit terminée. En toute fin le préposé prépare un bilan du travail accompli et le présente au personnel de l'unité, puis répond aux interrogations alors possibles.

Le préposé à l'implantation assure par la suite le maintien du système par un programme de visites périodiques tout en surveillant les mouvements de personnel aux fins d'initiation du nouveau personnel susceptible d'utiliser le système de classement uniforme.

Certaines personnes dans la Commission scolaire peuvent aider ou nuire au système à un point que la réussite de l'implantation dépend dans une large mesure de leurs réactions et attitudes. Le fait que le système de classement des documents régisse les "documents" depuis leur création jusqu'à leur destruction ou versement aux archives pose souvent plus de problèmes face

certaines catégories d'employés de la commission scolaire à ce qu'il faut vendre le produit.

D'où faut-il que, dès la conception du guide de classement uniforme, ce dernier soit approuvé par la plus haute instance possible de la commission scolaire, le Conseil des commissaires.

La raison est bien simple: cette approbation va grandement aider à obtenir la collaboration des cadres puisque ce sont eux qui vont faire part de leurs problèmes et qui, à l'occasion, feront des suggestions pour les résoudre.

Le système de classement uniforme tout en s'occupant en partie de la création du document, s'occupe surtout de l'utilisation de celui-ci par l'administrateur. Il vise à rendre le document fonctionnel, rapide et le moins coûteux possible.

Cette situation amène le préposé à l'implantation à fouiller dans les documents de l'administrateur ce qui ne va pas, au début du moins,

peut déplaire à ce dernier. Quand il apprend que tous ces documents seront mélangés (reclassés selon le guide) et quand il apprend qu'il va devoir s'en départir (dépôt de pré-archivage) moins de deux ans après leur création, l'administrateur exige de solides explications, croyant que ses documents sont les plus importants de l'administration scolaire et qu'il est le seul à les conserver en toute sécurité.

Il n'y a pas que l'administrateur à convaincre; les secrétaires n'aiment pas classer d'où le besoin pour le préposé de vendre l'efficacité et les avantages du système s'il veut assurer la bonne marche de l'implantation.

L'aspect essentiel, nous l'avons dit, d'une gestion efficace des documents réside en bonne partie dans le système de classement.

L'utilité des documents n'est évidemment pas liée à leur quantité. Le dernier élément peut cependant influer sur la rapidité avec laquelle on les entretient. Il est toutefois manifeste qu'un bon système de classement par sujet

accroîtra le rendement de n'importe quel service et facilitera grandement le travail des gestionnaires dont les décisions doivent s'appuyer sur une information facilement accessible.

Le système de classement placé en appendice neuf (9) se veut en constante évolution. Il en est à sa quatrième édition revue et augmentée, sa souplesse nous permet encore aujourd'hui d'effectuer des mises à jour et d'inclure de nouvelles séries en fonction des besoins actuels.

Le maintien du système est assuré s'il collabore aux objectifs globaux de rationnalité et d'efficacité administrative de la commission scolaire, s'il est appuyé par la direction de celle-ci mais surtout s'il répond aux besoins des utilisateurs.

La normalisation du classement des dossiers s'avère indispensable pour assurer la continuité de l'administration d'une commission scolaire.

4.4.2.2 Automatisation

On n'a pas jusqu'ici, à dessein évidemment, fait appel à l'argumentation informatique et bureautique.

Toute automatisation dans le processus de décision suppose un resserrement des limites à l'intérieur desquelles l'administrateur scolaire est supposé choisir librement.

Les systèmes informatiques sont conçus pour amplifier le raisonnement humain. Ceci veut dire qu'on ne cherche pas à construire un système qui modifie fondamentalement le processus de décision comme le fait par exemple l'introduction de l'utilisation de modèles de recherche opérationnelle, mais qu'on cherche à le faciliter et à l'accélérer.

Le but de ces outils de gestion dans les systèmes administratifs est de:

"Fournir au public et aux administrateurs une information semblable à celle qui existe actuellement et qui est transmise d'une administration à une autre ou d'une administration au public, ou du public à l'administration, mais la fournir dans le cadre d'un système à base d'ordinateur au moins à la vitesse du système "humain" actuel et au plus, au coût du système actuel.[11]

Le système informatique est une technologie de traitement de données, amplificateur du système d'information.

Aujourd'hui, l'ordinateur est omniprésent et l'on peut presque considérer l'information comme quelque chose de tangible du moins en ce qui concerne son traitement.

Mais encore, faut-il penser que le bureau de l'avenir ressemblera peu à celui que l'on connaît aujourd'hui, aussi moderne et à l'avant-garde soit-il. L'automatisation aura radicalement transformé cet aire de travail.

Dans le futur, on ne pourra pas travailler avec des technologies différentes et individuel-

---

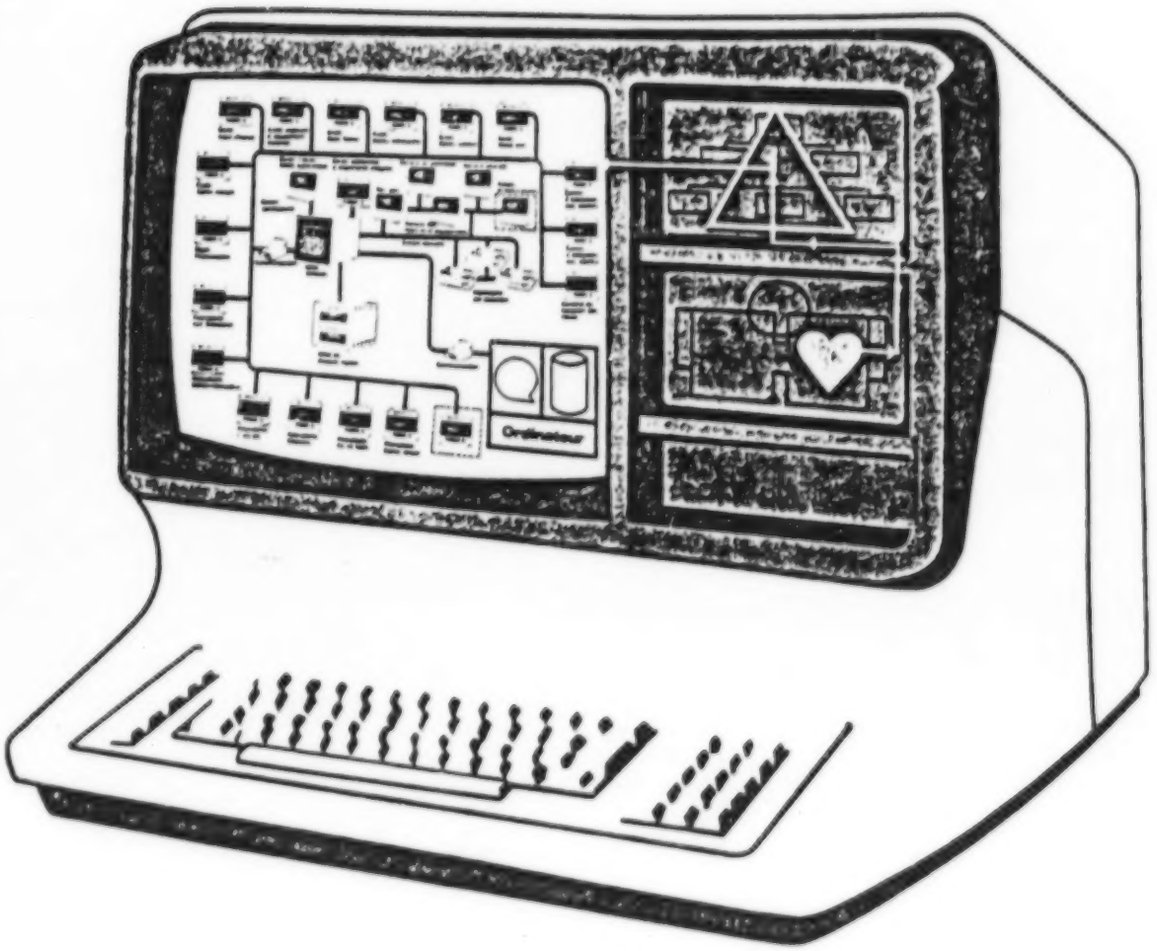
11. Churchman, C.W., Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?, Editions Dunod, 1974, Paris, p. 123.

les comme l'informatique, le traitement de textes, la micrographie, mais on travaillera avec des réseaux de technologie (voir tableau 15).

Dan un monde d'éducation de plus en plus orienté vers des technologies modernes, les spécialistes et les généralistes vont être appelés à s'aquitter mutuellement et collectivement de fonctions tout à fait vitales pour la survie des commissions scolaires. Les fonctions vont devoir être intégrées de façon harmonieuse et efficace et orientées vers la solution de problèmes de plus en plus nombreux et complexes. Or cette intégration va engendrer un réseau (tableaux 15 et 16) de communications fiables et particulièrement décontractées.

L'information introduite dans le réseau sera disponible d'une façon instantanée à chacun des appareils, sans égard aux lieux de travail. C'est-à-dire, l'information emmagasinée dans les fichiers informatisés sera disponible aux appareils de traitement de textes et l'information emmagasinée dans les mémoires des appareils de traitement de textes sera disponible aux

TABLEAU 15: Réseau de bureautique de la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges. (1984).



terminaux d'informatique. Les deux pourront fournir de l'information aux ordinateurs de réprographie (exemple le copieur Xérox 9 700) etc. et inversement.

> "Fini ou presque la prolifération des documents que nous connaissons aujourd'hui. Le support électronique aura supplanté l'imprimé sur papier. Les nombreuses heures consacrées à classer et à rechercher la correspondance des documents et des dessins auront grandement diminué..."[12]

Sans toutefois croire au bureau sans papier, ce dernier n'est pas encore pour demain, nous devrons nous familiariser à l'utilisation d'une autre méthode. Encore faut-il débuter par le commencement, soit systématiser avant d'automatiser.

La gestion des documents scolaires s'intègre à l'intérieur de cette évolution déjà amorcée. L'objectif principal est de mettre à la disposition des gestionnaires scolaires une source majeure de données de gestion intégrées et clairement définies. Les objectifs secondaires conduisant à un accès souple et rapide à l'information;

---

12. Coates, Sharon, Le bureau de l'avenir, Ministère des Communications, Gouvernement du Québec, 1983, pages 5-24.

à la simplification des modifications, à l'élimination de la production périodique de rapports structurés à caractère occasionnel; à la saisie et à la restitution des données par télétraitement. La philosophie des nouveaux systèmes intégrés d'information doit suivre un flux d'information qui ne tient pas compte des structures existantes de façon à ce que l'on puisse élaborer, au profit de la commission scolaire, les systèmes les plus à la page et les plus efficaces.

L'arrivée du traitement de textes constitue une première ouverture à l'automatisation du bureau. Ce concept est d'ailleurs reconnu pour un meilleur contrôle et une meilleure manipulation des communications écrites et cela au plus bas prix possible. Comme une des premières tâches du responsable de la gestion des documents scolaires est de gérer ces communications écrites, on ne peut passer sous silence cette technologie.

Le concept de traitement de textes est très jeune, il ne constitue que la pointe de l'iceberg en ce qui concerne l'automatisation complète du bureau de demain.

De façon très immédiate, le développement de cette technologies a déjà des répercussions sur plusieurs opérations reliées directement à la gestion des documents. En voici d'ailleurs quelques exemples:

1. facilite certaines opérations de mise à jour (cahier de procédures, classement uniforme...)
2. meilleur repérage de l'information (index informatisé)
3. diminution du support papier (médium magnétique tel disquette, disque rigide...)
4. économie d'espace de rangement pour les nouveaux supports d'information (1 disquette = 125 pages de textes).

L'automatisation ne constitue pas un but en soi; néanmoins, l'aspect réorganisationnel de matériel associé à l'intégration des fonctions de traitement de textes et de traitement de données (mémoire de masse à accès direct, terminaux, lien traitement de textes/ordinateur, centre de traitement de textes, traitement du courrier, des documents...) peut servir de base à la solution

du problème de repérage instantané de l'information, les objectifs visés étant de:

- localiser l'information aux fins de gestion dans un seul et même système;
- fournir l'information demandée, dans la disposition désirée et ce, dans des délais minima;
- minimiser les particularités du traitement des données et de traitement des textes;
- obtenir un système flexible traitant facilement les exceptions;
- faciliter l'addition de nouvelles informations;
- multiplier l'usage des informations par un système d'exploitation généralisé en obtenant une "base de données" valide dans des délais minima;
- avoir des fichiers avec exploitation en direct;
- éliminer automatiquement le travail répétitif et de ce fait, éliminer toute possibilité d'erreurs;
- utiliser le système efficacement sans avoir recours à des personnes spécialisées ou en dépendre;

- accroître la productivité du personnel en éliminant autant que possible la redactylographie et la recopie de l'information;
- reproduire des documents de qualité répondant aux besoins d'information (lien traitement de textes/ordinateur).

Concept

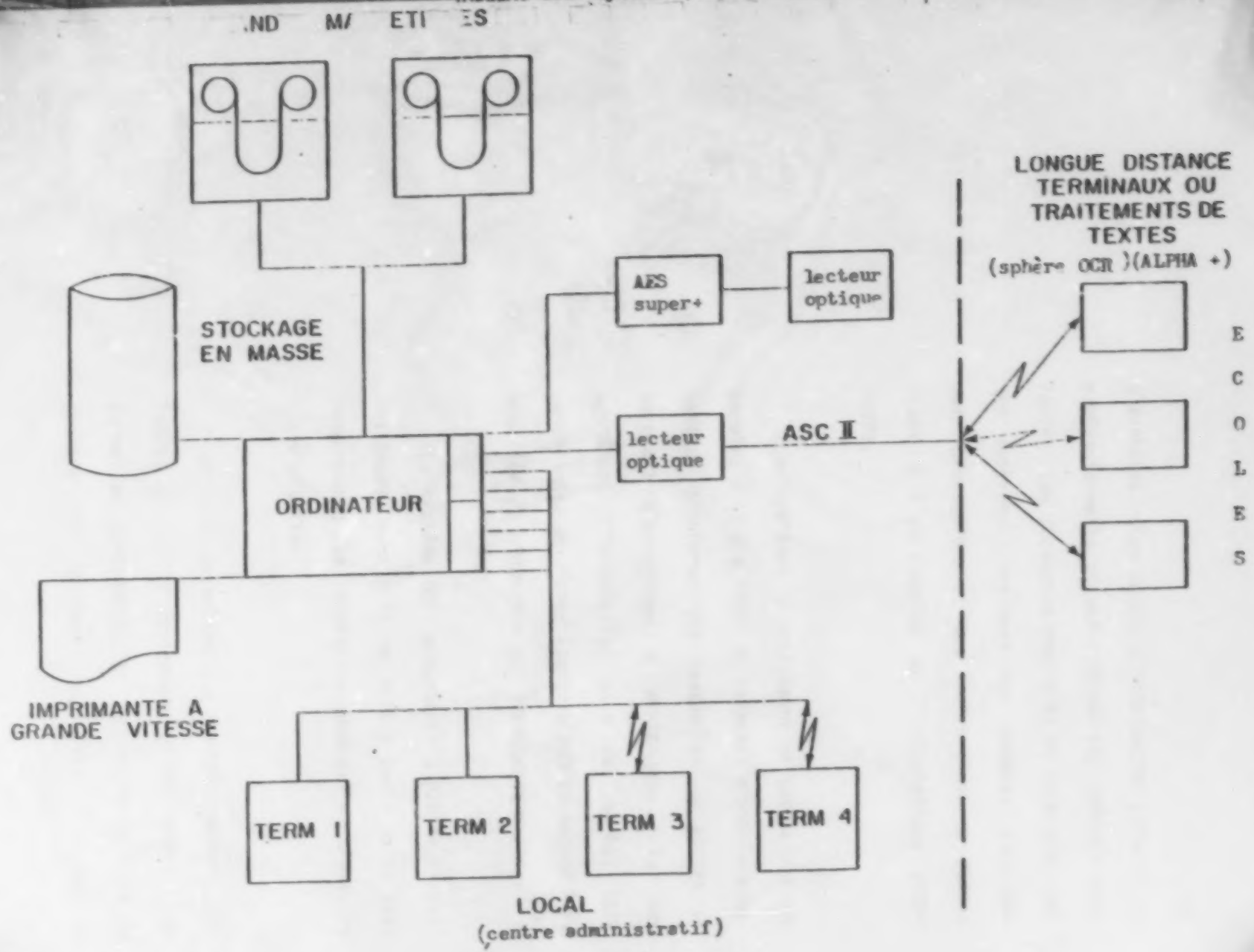
La perspective offerte consiste à fournir des informations soit à la demande (interrogation) soit de façon prédéfinie (reportage), en temps opportun pour tous ceux qui en ont besoin.

Un tel système nécessite donc le stockage d'une grande quantité de données et d'informations de nature et de forme variées ainsi que la communication de ces informations de façon efficace en temps utile. C'est par l'emploi d'une base commune de données que s'effectue l'intégration du traitement des documents propres à tous les secteurs, services et écoles d'une commission scolaire. (Traitement de données - disques informatiques - Traitement de textes).

La base de données documentaires est l'ensemble de toutes les informations de la commission scolaire et, à condition qu'elle ait tenu compte de toutes les modifications susceptibles de la modifier, elle constitue l'image de la Commission scolaire. C'est ainsi que théoriquement chaque service (tableau 16) pourrait d'une part, participer à l'alimentation de cette base de données et d'autre part, recevoir de la base les renseignements dont il a besoin.

Une fois la gestion documentaire systématisée, il n'est plus question de constituer pour chaque application (gestion des documents actifs, gestion des documents semi-actifs, gestion des documents inactifs, calendrier de conservation...) son propre ensemble de fichiers de données dépendant de l'application en cause.

L'appendice 13 en est un exemple. Elle se veut un guide ayant pour but la confection et la mise à jour des index de références et ce tant pour les minutes des procès-verbaux des différentes instances décisionnelles d'une commission scolaire que pour la gestion documentaire d'un Centre de gestion des documents, ou d'un dépôt


.ND M/ ETI ES
LONGUE DISTANCE
TERMINAUX OU
TRAITEMENTS DE
TEXTES
(sphère OCR)(ALPHA +)
AES
super+
lecteur
optique
STOCKAGE
EN MASSE
lecteur
optique
ASC II
E
C
O
L
E
S
ORDINATEUR
IMPRIMANTE A
GRANDE VITESSE
TERM 1
TERM 2
TERM 3
TERM 4
LOCAL
(centre administratif)

d'archives, d'un Centre d'information scolaire et professionnelle et enfin d'une bibliothèque scolaire. Les documents retrouvés en appendice, tel que mentionné, traitent des formules d'entrées des informations et des instructions se rattachant à l'utilisation de l'informatique entre autre.

Les systèmes de traitement de textes peuvent servir, s'il y a lieu, de terminal d'entrée automatique d'informations textuelles ou encore de terminal d'interrogation de la base. Par ces systèmes, l'information peut par après, être retransmise au réseau (tableau 15) ou encore être modifiée et transcrite sur imprimante rapide.

Le système doit appartenir à plusieurs utilisateurs, même s'il ne doit y avoir qu'un seul responsable (le secrétaire général) au niveau de l'exploitation.

Afin de permettre aux administrateurs scolaires de repérer facilement et rapidement l'information pertinente, et au responsable de la gestion des documents scolaires d'exercer un

contrôle rigoureux tant sur la création des documents que sur leur cheminement de vie et leurs périodes de conservation, le système avancé permet la production de différents index de référence dont une liste exhaustive est aussi placée en appendice 13, et ce disponible par télétraitement.

D'ailleurs, à propos de ce responsable de la gestion des documents le conseiller et auteur bien connu, Peter F. Drucker, dans un de ses nombreux ouvrages sur le Management, "Management for results"[13] fournit une indication qui semble particulièrement intéressante quant au rôle de ce dit responsable dans le processus de la systématisation informatique.

M. Drucker avance et nous citons:

> "Knowledge is the business fully as much as the customer is the business... Labour might one day be fully automated but knowledge is a specifically human resource... Books (and documents or records) contain information where as knowledge is the ability to apply information for specific work and performance... That only comes with human being".[13]

---

13. Drucker, Peter F., Management for results, Economic tasks and risk taking decision., New York, Harper and Row.

D'une part, ces considérations appuient les derniers commentaires concernant les avantages escomptés de la disponibilité des divers éléments d'information. En même temps, elles nous obligent à penser en termes d'organisation, en termes de participation, bref en termes d'intégration fonctionnelle. La fonction de gestion des documents scolaires vise cette intégration.

En conséquence le responsable de la gestion des documents doit pouvoir faire profiter la commission scolaire de la vue d'ensemble que lui confère sa fonction.

Dans un monde où la technologie évolue à un rythme presqu'effarant, la commission scolaire ne peut se payer le luxe de fonctions spécialisées désuètes. C'est pourquoi, le responsable de la gestion des documents scolaires doit comme ceux de toutes les autres unités administratives, travailler à apporter une contribution efficace à l'amélioration du processus de décision et aider, par l'emploi des nouvelles technologies, le management à diminuer les zones d'incertitudes qui le confrontent.

Par l'automatisation du système de gestion des documents scolaires les administrateurs vont bénéficier facilement et rapidement d'une information de gestion adéquate qu'ils mettent actuellement beaucoup d'efforts et de temps à rechercher. Ils deviendront ainsi plus disponible pour planifier et décider.

4.4.2.3 Microfilmage

4.4.2.3.1 Cadre juridique

Une commission scolaire peut procéder à la reproduction photographique de ses documents ou de certains d'entre eux. En effet, depuis l'adoption du chapitre 67 des lois de 1971 (Bill 27) une commission scolaire ou une commission régionale peut se prévaloir des dispositions de la Loi de la preuve photographique de documents.[14] (Voir Appendice 10, article 1b).

---

14. Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Loi portant sur la preuve photographique des documents. S.R.Q. 1964, chapitre 280 modifié par lois de 1969, c.26, lois de 1971, Bill 27.

Pour que les documents ainsi reproduits sur pellicule photographique puissent conserver leur valeur de preuve, il faut, que la procédure dictée dans l'article 2 de ladite loi (appendice 10) soit suivie à la lettre.

Ainsi, l'opération de reproduction doit être fidèle, cela va de soi, et comme mentionnée en l'article 2b) elle doit être faite en présence d'au moins deux employés de la commission scolaire qu'elle a spécialement autorisés à cette fin. (Voir Appendice 11).

En ce qui a trait à la destruction des documents ainsi reproduits, l'article 338 de la Loi sur l'instruction publique[15] permet au directeur général ou à la personne ayant la garde des documents contenus dans les archives de la commission scolaire (voir Appendice 4) de se dessaisir de ces documents ou de certains d'entre eux.

---

15. Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Loi sur l'instruction publique. (C.R.Q., C. 1-14 A-16). chapitre 235, article 338.

Cette destruction doit également être effectuée en présence d'au moins deux employés de la commission scolaire, encore une fois, spécialement autorisés à cette fin. Ces employés peuvent ou non être les mêmes que ceux de l'opération reproduction.

Comme l'indique la Loi de la preuve photographique, la destruction d'un document peut se faire immédiatement ou subséqemment après l'avoir reproduit photographiquement, mais en aucun cas avant l'expiration des cinq années de la date de ces documents (article 2b). A titre d'exemple, le relevé de notes de secondaire 5 (juin 1981) du dénommé JOS BLEAU ne pourra être détruit avant le 1er juillet 1986 et ce, peu importe le moment de sa reproduction au cours de cette période.

Evidemment, si l'on désire que la reproduction photographique ait valeur de preuve, il faut que les deux étapes (reproduction - destruction) aient été complétées.

L'article 3, de la Loi de la preuve photographique, stipule que les deux employés présents comme il se doit à une opération de reproduction ou de destruction doivent en attester l'accomplissement au moyen d'une déclaration faite sous serment et signée de leur main. (voir Appendice 12).

A noter que cette déclaration, en plus de faire mention de l'autorisation donnée par la commission, doit être faite en duplicata, dont un exemplaire sera conservé par la commission scolaire et l'autre déposé chez un notaire exerçant sa profession au Québec.

Il est fortement suggéré qu'un registre de contrôle soit tenu comportant:

1) la date de la reproduction photographique;
2) les signatures des personnes autorisant et effectuant la reproduction photographique;
3) la description des documents reproduit;
4) La description précise des livres, registres et autres documents que l'on veut détruire. De plus, le document reproduit doit être de qualité commerciale et lisible lorsque

reproduit sur un lecteur ou sur un support en papier. Enfin, un équipement en bon état doit être disponible en tout temps.

Après toutes ces formalités et après avoir suivi la procédure de destruction des documents, pour faire la preuve d'un document de la commission scolaire ainsi photographié et détruit, il suffira alors de produire une épreuve de la pellicule photographique contenant ce document, accompagnée de l'original ou d'une copie de la déclaration certifiée conforme par le notaire chez qui un des exemplaires a été déposé.

4.4.2.3.2 Cadre pratique

4.4.2.3.2.1 Définition

Au fil des années, plusieurs innovations quant aux supports de l'information sont apparues sur le marché, et ce, tant dans le domaine technique que dans celui de l'équipement.

Parmi ces supports, le microfilm mérite une place de choix. Il se distingue des moyens magnétiques utilisés en mécanographie en ce sens qu'il permet une reproduction sans recours à un quelconque procédé de décodage.

Mais avant de parler des nombreux avantages du microfilm ainsi que des raisons pouvant justifier son emploi dans un centre de gestion des documents scolaires, précisons tout de suite ce qu'est le microfilmage lui-même:

"C'est une opération qui consiste en la reproduction, à l'échelle réduite sur une pellicule négative, de documents de toutes espèces".[16]

---

16. Sarica, Ph., "Le microfilm: principes d'utilisation et applications", 2e partie, dans Travail et méthodes, 1974, page 32.

Le microfilm n'est pas créateur de documents, mais seulement un moyen de reproduction photographique comme peut l'être la photocopie par exemple; toutefois dans ce dernier cas, la copie reproduite a les mêmes dimensions que le document original. Ce qui n'est pas le cas du microfilm: le document produit peut avoir été réduit de 4 à 50 fois.

Le microfilmage de l'information peut s'effectuer de deux façons:

1- à partir d'un document de papier;
2- à partir d'informations emmagasinées sur bandes magnétiques d'ordinateur.

Une fois reproduit sur microfilm, les documents peuvent se présenter sous différentes formes: en bobine, en microfiche, en jacket et en carte à fenêtre.

Ainsi, fonction de support employé ci-haut, des appareils à lecture directe de différents types seront utilisés.

Les lecteurs de microfiches ou de jackets sont les plus simples d'emploi. La gamme s'étend du petit lecteur portatif au gros lecteur de bureau à un ou plusieurs objectifs, donnant la possibilité de consulter des microcopies de différents rapports de réduction.

En ce qui concerne la lecture des microfilms en bobines (ou en cassettes), la lecture peut se faire à l'aide d'appareils à entraînement manuel ou électrique. Il existe aussi sur le marché des lecteurs universels conçus pour la consultation de différents supports microfilm (bobine, cassette, jacket, etc.) De plus, certains lecteurs sont munis d'un système de tirage sur papier des documents microfilmés. On les appelle les lecteurs reproducteurs et leurs coûts varient selon le type d'appareil et le nombre de copies réalisées.

4.4.2.3.2.2 Avantages du microfilm

L'auteur Sarica[17] stipule dans ses écrits que l'utilisation du microfilm par rapport

17. Ibid. p. 33.

au papier offre un certain nombre d'avantages:

1- le microfilm permet une réduction du poids d'environ 98% et une réduction du volume d'environ 99%, générant ainsi, des économies d'espace (superficie de plancher), de matériel (moins de classeurs seront nécessaires) et de personnel (moins d'employés seront requis pour effectuer les tâches de classement);

2- le coût de la duplication est inférieur à celui de la duplication papier dans un rapport voisin de 1 à 10.

3- le microfilm permet d'assurer la préservation des documents originaux, fragiles et/ou uniques. Il permet aussi d'assurer la sécurité d'archives historiques ou essentielles. (Exemple: procès-verbaux, pièces comptables...)

4- avec le microfilm, il n'y a aucune possibilité de déclasser ou de perdre des documents. Ces derniers étant "figés" sur le film selon l'ordre dans lequel ils ont été microfilmés.

5- le microfilm permet une plus grande rapidité dans l'accès, la production et la distribu-

tion de l'information. (un film 16 mm de 199' de longueur peut contenir jusqu'à 2,500 images; on pourrait ainsi envoyer par la poste le contenu d'un classeur.) Contrairement au fichier qui ne donne pas accès direct à l'information requise (après avoir trouvé la référence, il faut alors consulter un dossier, ou un registre etc...) le microfilm nous donne cette accessibilité directe. Il peut être plus rapide d'utiliser le microfilm pour consulter des documents que de travailler avec les documents originaux. Que l'on pense aux grands formats par exemple.

6- la grande compatibilité du microfilm avec l'ordinateur (possibilité de réalisation du microfilm à partir de bandes magnétiques: système C.O.M.) est reconnue et de plus en plus exploitée.

4.4.2.3.2.3 Inconvénients du microfilm

Les problèmes majeurs que posent l'utilisation du microfilm sont d'ordre psychologique. Ainsi, l'absence de "document papier" provoque chez l'utilisateur une résistance pouvant aller jusqu'au blocage systématique.

Les arguments qui tendent à repousser le microfilm sont multiples. Heureusement, il existe des arguments permettant de combattre la réticence de l'utilisateur tels:

- le microfilm est une reproduction parfaite de l'original;
- les systèmes microfilms bien étudiés permettent une exploitation plus efficace, plus rapide et plus agréable d'un système;
- la formation du personnel à l'utilisation du microfilm est une aide précieuse à l'implantation d'un système permettant ainsi l'association du futur opérateur à cette nouvelle technique;
- l'enthousiasme des concepteurs, leur souci d'informer les utilisateurs.

Face aux problèmes posés par la fatigabilité (qui n'est qu'une polarisation des réticences physchologiques), il convient de choisir du matériel de qualité et de réaliser des postes de travail confortables.

Citons enfin, comme derniers inconvénients, ceux de la technologie liés aux difficultés de

normalisation et au fait que le matériel proposé par les constructeurs sont incompatibles entre eux. (Le film de marque X ne fait pas dans la caméra Y).

4.4.2.3.2.4 Utilisation du microfilm dans une commission scolaire

Le microfilm a des applications bien particulières et peut devenir un outil très efficace dans la gestion scolaire moderne. Loin d'être un concurrent de l'informatique, il se présente comme un heureux complément.

Mais il ne faut jamais oublier que le microfilm est un moyen et non une fin donc, avant de l'utiliser il faut bien étudier objectivement toutes les possibilités.

Dans les cas où l'on envisage l'utilisation du microfilm, un rapport, devant informer les gestionnaires concernés, se doit de comprendre toutes les justifications requises. Son utilisation doit être judicieuse et il ne faut pas

oublier que le préarchivage peut être la solution de rechange dans bien des cas. L'étude pour un programme de microcopie doit principalement couvrir:

1. l'âge des documents (est-ce que les documents à microfilmer sont en bonne condition?);
2. l'espace de plancher occupé par les documents dans leur forme actuelle;
3. l'utilisation des documents;
4. la méthode de classement utilisée (est-ce que le classement des documents est simple et facilement identifiable par ordre numérique, alphabétique, chronologique ou géographique?);
5. l'information qu'ils contiennent (est-ce que les documents sont complets?);
6. le degré de référence et de protection de ces documents;
7. la duplication et la distribution de l'information;
8. la méthode de travail actuelle;
9. le nombre de personnes impliquées directement ou indirectement;
10. la condition physique des documents (est-ce

que les documents sont libres d'attache-feuilles ou autres genres d'attaches? Est-ce qu'ils sont bien lisibles? Le contraste entre l'écriture et le papier est-il bon? Est-ce que les documents sont similaires quant à la couleur et la grandeur?);

Une fois les modalités d'implantation arrêtées, des séances d'information et un programme de formation du personnel doivent être tenus. On procèdera ensuite à l'organisation physique du poste de classement où seront conservés les documents actifs et où l'on supervisera le début des opérations.

4.4.2.3.2.5 Les applications dans une commission scolaire

Théoriquement deux grandes catégories d'application ont été définies par les spécialistes; le microfilmage de sécurité et le microfilmage de substitution.

1. Le "Microfilmage de Sécurité" (simple souci d'amélioration de l'archivage?):
   les archives, contrairement aux livres,

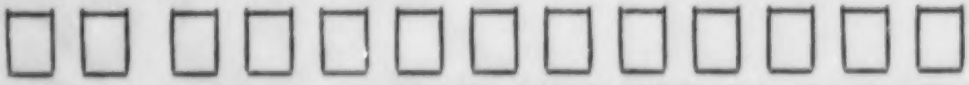
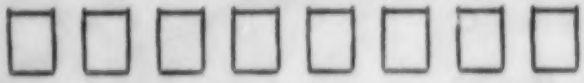
étant par leur définition des documents uniques, une attention toute spéciale doit être apportée à leur sécurité et à leur protection. On appelle microfilmage de sécurité le microfilm réalisé afin de préserver une copie des documents dans le cas où les originaux viendraient à disparaître ou pour éviter la consultation directe d'originaux fragiles (archives historiques).

Lorsqu'on parle d'archives essentielles, il s'agit de documents primordiaux pour une commission scolaire dont la disparition, pour une raison ou une autre, pourrait nuire, gêner considérablement le fonctionnement normal des activités.

Les "archives essentielles" peuvent être:

A) les procès-verbaux (Tableau 17) de la Commission scolaire qui n'existe qu'en un seul exemplaire. Leur valeur historique et administrative unique nécessite la mise en oeuvre, dans les meilleurs délais, des mesures aptes à leur assurer la sécurité et la bonne conservation

TABLEAU 17: Exemple de procès-verbal du Comité exécutif des commissaires conservé sur microfiche

PROCES-VERBAL	CE	21 NOVEMBRE 1979
		
		

qu'ils méritent. Le microfilm y pourvoie. En effet, une copie du microfilm est déposée dans un coffre-fort, l'autre copie est utilisée localement, aux fins de consultation, assurant ainsi aux copies originales en papier la protection nécessaire.

B) les états financiers de la Commission scolaire qui, tout comme les procès-verbaux nécessitent une protection particulière leur assurant ainsi sécurité et conservation idéales. A noter que, lorsque l'on parle d'états financiers, cela implique aussi le Grand Livre au 30 juin, les contrats et baux importants.

2. Le "Microfilmage de substitution" (influençant les méthodes de gestion):
c'est une opération qui consiste à microfilmer des documents originaux pour ensuite détruire ces derniers. Il ne faudrait pas détruire des documents avant d'avoir vérifié la qualité des microfilms produits et sans s'être assuré de la bonne, si ce n'est de l'excellente conservation des films produits.

Le microfilmage de substitution pour être "rentable" doit porter sur des grandes quantités de documents, sinon le gain d'espace ainsi obtenu serait hors de proportion avec le temps et la dépense engagés pour cette opération.

A titre d'exemple, certains dossiers ont tout avantage à être microfilmés dans une commission scolaire:

A) DOSSIERS INACTIFS DES ELEVES:

Une directive du ministère de l'Education réserve de façon exclusive l'émission de relevés de notes au responsable de mesure et d'évaluation de la Commission, dont le bureau est situé au centre administratif d'une commission scolaire.

Pour rationaliser les activités rattachées à cette opération, les dossiers de tous les élèves ayant fréquenté une école sous la juridiction d'une Commission sont mis à jour par les services

TABLEAU 18: Exemple de dossier élève
conservé sur microfilm
et inséré dans une microfiche (Jacket)

NOM	PRENOM	CODE PERMANENT
Bulletins scolaires		
Relevé de notes du Ministère		
Test du Ministère (français...)		
Fiches de départ		

élèves ayant fréquenté une école sous la juridiction d'une Commission sont mis à jour par les services de l'enseignement. Les techniques les plus modernes en gestion de documents sont appliquées au traitement de ces dossiers.

Le microfilmage de ces dossiers, en plus d'apporter une réponse adéquate et durable au problème d'espace (gain de 95%), élimine la perte des documents (égarement-feu-vol-vandalisme) ainsi que les possibilités d'erreurs de classement. Enfin, la facilité de repérage des dossiers est considérablement accrue; d'où une économie de temps appréciable lors de la consultation. (Appendice 22)

Enfin, l'appareil de visionnement des microfiches comportant une imprimante à papier bond permet d'obtenir instantanément - si désiré - copie du document visionné à l'écran.

Le temps de consultation et/ou reproduction d'un relevé de notes est, grâce à

cette technique utilisée, réduit au minimum.

Outre les garanties de sécurité acquises ainsi que les économies de temps et d'espace réalisées, ce mode de fonctionnement permet de soulager les écoles des tâches purement administratives.

A noter que des honoraires peuvent être exigés pour l'émission de relevé de notes. La loi de l'Instruction publique prévoit que le seul fonctionnaire de la Commission autorisé à exiger des honoraires pour la certification des documents officiels est le secrétaire-trésorier ou celui qui en tient lieu.

B) <u>DOSSIERS ACTIFS ET INACTIFS DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE</u> (appendice 23)

Sous ce titre, on retrouve tous les dossiers des employés étant, ou ayant déjà été, à l'emploi d'une Commission Scolaire. Ces dossiers, tout comme les

cette technique utilisée, réduit au minimum.

Outre les garanties de sécurité acquises ainsi que les économies de temps et d'espace réalisées, ce mode de fonctionnement permet de soulager les écoles des tâches purement administratives.

A noter que des honoraires peuvent être exigés pour l'émission de relevé de notes. La loi de l'Instruction publique prévoit que le seul fonctionnaire de la Commission autorisé à exiger des honoraires pour la certification des documents officiels est le secrétaire-trésorier ou celui qui en tient lieu.

B) DOSSIERS ACTIFS ET INACTIFS DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE (appendice 23)

Sous ce titre, on retrouve tous les dossiers des employés étant, ou ayant déjà été, à l'emploi d'une Commission Scolaire. Ces dossiers, tout comme les

cette technique utilisée, réduit au minimum.

Outre les garanties de sécurité acquises ainsi que les économies de temps et d'espace réalisées, ce mode de fonctionnement permet de soulager les écoles des tâches purement administratives.

A noter que des honoraires peuvent être exigés pour l'émission de relevé de notes. La loi de l'Instruction publique prévoit que le seul fonctionnaire de la Commission autorisé à exiger des honoraires pour la certification des documents officiels est le secrétaire-trésorier ou celui qui en tient lieu.

B) DOSSIERS ACTIFS ET INACTIFS DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE (appendice 23)

Sous ce titre, on retrouve tous les dossiers des employés étant, ou ayant déjà été, à l'emploi d'une Commission Scolaire. Ces dossiers, tout comme les

dossiers élèves, doivent être conservés de nombreuses années et font aussi l'objet de consultations fréquentes de la part des services concernés (personnel-paie). Encore ici, on a tout avantage à penser microfilm si l'on tient compte:

- de l'exiguïté générale des centres administratifs;
- le coût de l'espace occupé par des classeurs;
- le prix d'achat des classeurs eux-mêmes;
- l'élimination de pertes de documents et/ou d'erreurs de classement;
- facilité accrue de la consultation:

C) C.O.M.

Le C.O.M. (Computer Output Microfilm) est un microfilm tiré directement de la bande magnétique de l'ordinateur. Il devient très rentable pour une commission scolaire d'utiliser cette technique, du fait particulièrement:

- de son très faible coût de production (entente avec une compagnie);
- de l'économie en temps ordinateur/-imprimante;
- du coût de la main d'oeuvre et du papier utilisé;
- le stockage, la mise à jour, la recherche, la visualisation et la transmission de l'information;
- le volume d'archivage réduit à 1/25.

Cette technique peut servir aux rapports emmagasinés dans les mémoires d'ordinateur tels les comparatifs budgétaires, états financiers sur ordinateur, grand livre, relevés des absences et suppléances du personnel, etc... Sur une microfiche C.O.M. 4" x 6" par exemple, on peut fixer 270 pages de papier 11" x 15".

4.4.2.3.2.6 Etude d'opportunité

Dans le cas d'une application au niveau du microfilmage de sécurité, une simple étude d'opportunité assortie d'une étude de rentabilité peut être faite.

Dans le second cas (microfilm de substitution), outre l'aspect de rentabilité, une étude de gestion se doit d'être faite afin:

1. en premier lieu:
   - d' analyser les circuits;
   - d'étudier les flux de documents (comment circulent-ils? qui les consultent et comment le font-ils?);
   - d'évaluer la place de l'informatique dans la gestion et ses possibilités d'évaluation (si informatique il y a);
   - de choisir les documents susceptibles d'être microfilmés (normalisation des formats);
   - de réaliser une étude quantitative des documents à microfilmer (évaluation du stock, volume et fréquence de mise à jour, taux de croissance prévisionnels);

2. en deuxième lieu, on peut évaluer et déterminer ainsi:
   - les défauts du système avec papier (qu'il faudra éviter de reproduire dans l'application du microfilm);

- les documents à microfilmer;
- le ou les types de support à utiliser (en fonction des mises à jour);
- le temps nécessaire pour effectuer chaque opération;
- le prix de revient de l'opération comparé au prix d'utilisation du papier;
- les gains possibles en temps d'accès, ou conditions de travail, en place utilisée;

3. puis enfin, l'utilisation du microfilm retenue, il importe alors de bien définir les éléments essentiels au bon fonctionnement du système dont:
   - le type d'indexage des microcopies;
   - le tableau des documents à microfilmer (avec étude des cas où duplications et reproductions sur papier sont nécessaires).

     C'est ce dernier point qui nécessite la plus grande collaboration des utilisateurs. Il est indispensable de faire des essais afin de recueillir les critiques du personnel. Le choix du matériel d'exploitation doit s'effectuer à ce stade en tenant compte des avis des utilisateurs;

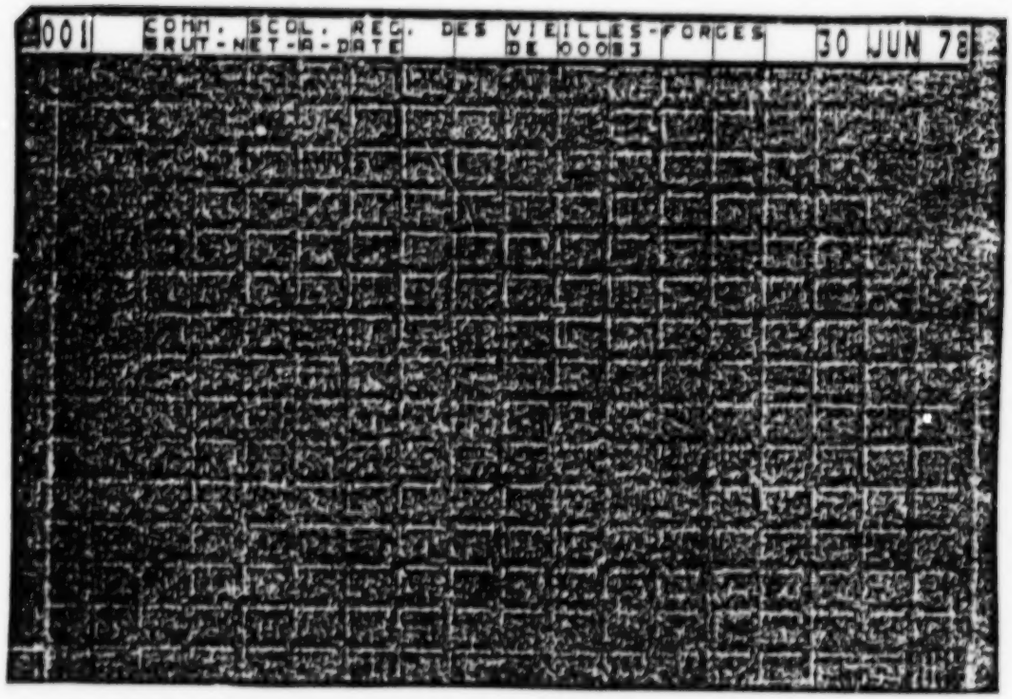
4. une fois les trois phases précédentes bien conduites, il suffit alors de planifier la mise en place.

Enfin, que l'application réponde au seul souci de sécurité ou qu'elle implique les méthodes de gestion, les qualités essentielles que l'on se doit de rechercher dans tout système microfilm sont celles de toute bonne application de gestion soit:

- efficacité maximale;
- coût minimum;
- satisfaction totale de l'utilisateur;
- accès commode;
- mise à jour simple;
- sécurité complète;
- équipement à performances optimales (genres, caractéristiques, quantité achetée ou louée);
- souplesse d'adaptation aux besoins futurs.

"L'utilisation judicieuse du microfilm peut donner lieu à des économies appréciables pour autant que l'on en connaisse les avantages et les limites. Il faut donc savoir tirer partie des possibilités du microfilm tout en résistant à un excès d'enthousiasme qui risque de déboucher sur un usage impropre de cette technique et de compromettre ses applications subséquentes".[18]

TABLEAU 19: Exemples de dossier informatisé et traité sur fiche C.O.M. directement à partir de la bande magnétique de l'ordinateur.



18. Delongchamps, Denis. La gestion des documents, dans Bureau, Mars/avril, 1973; page S4 à S14.

4.4.3 Conservation des documents

S'il faut prendre les mesures voulues pour accéder constamment aux documents qui doivent appuyer les prises de décisions, il est tout aussi nécessaire de déterminer des normes de conservation, et ce, tant pour les documents dits actifs que pour les documents semi-actifs ou inactifs.

S'il est bien élaboré ce programme de conservation des documents scolaires apportera à court terme des économies substantielles de temps, d'espace et d'argent. D'où, est-il de toute importance de suivre un plan judicieusement conçu dont tous les éléments seront étroitement liés et coordonnés afin d'assurer son succès et par conséquent des résultats profitables.

Un tel programme comprendra les trois phases suivantes:

1. l'inventaire de tous les documents de la commission scolaire, et ce, dans le but de mieux connaître ceux-ci;
2. l'établissement de périodes de conservation;
3. la mise sur pied d'un Centre de gestion des documents.

Les buts recherchés par la mise en place d'un tel programme se résument en:

A) une efficacité accrue dans la tenue et la mise à jour des documents scolaires. En libérant les classeurs des dossiers inactifs, on va récupérer un espace considérable entraînant ainsi une réduction du temps de recherche des documents, de l'information.

B) une économie d'espace et d'argent. En épurant ainsi les classeurs de bureau des documents devenus inutiles à l'administration de tous les jours, on récupèrera à la fois des classeurs donc de l'espace de rangement.

C) une plus grande sécurité pour les documents dont la perte par désastre naturel tel que feu, ouragan et inondation ou en cas de guerre et d'explosion nucléaire, pourrait paralyser le fonctionnement d'une commission scolaire.

Tout programme de ce genre doit tenir compte des fonctions fondamentales d'une commission scolaire et du rapport que telles données ont avec telles fonctions.

4.4.3.1 Inventaire

Tâche des plus ingrates et souvent des plus longues lors de l'implantation d'un système de gestion des documents, l'inventaire n'en demeure pas moins une étape très importante.

> "Pour identifier les documents administratifs d'un organisme, pour en connaître l'utilisation, pour déterminer leurs délais de conservation aux niveaux actif et semi-actif et pour préciser, une fois périmés, s'ils doivent être détruits ou conservés, pour les classifier etc., il faut en avoir une excellente connaissance".[19]

Les buts principaux de l'inventaire sont d'évaluer le rôle et le bien-fondé des documents placés dans les classeurs, d'en étudier le cheminement administratif et de déterminer ceux qui devront être détruits ou versés aux archives historiques d'une commission scolaire.

Par inventaire, on entend généralement la liste complète du contenu des classeurs ou autres meubles de rangement, nous donnant suffisamment

---

19. Roberge, Michel., La gestion des documents administratifs. Collection Accès à l'information administrative, Documentor, 1983, page 95.

d'information pour déterminer les causes du non-accès à ces documents, pour en faire l'évaluation, en déterminer la fonction et l'activité.

L'inventaire, selon les auteurs américains (Benedon) et canadiens (Couture et Rousseau), peut s'effectuer de trois façons différentes:

1. par questionnaires:

   ceux-ci seront acheminés dans les services et écoles. Cette façon de faire laisse place à beaucoup d'interprétations de la part de ceux qui auront à répondre aux questions d'où l'incapacité pour le responsable de la gestion des documents scolaires de se fier aux réponses;

2. par consultation:

   cette méthode consiste à rencontrer le personnel de chacune des unités administratives (écoles/services) et de se faire une idée d'ensemble de la situation. Portant généralement sur les documents ne représentant qu'un très gros tirage, les solutions seront nécessairement limitées à ceux-ci;

TABLEAU 20: Méthodes d'inventaire des documents

METHODES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
QUESTIONNAIRE	. Rapidité . Demande moins de ressources humaines . Dérange moins l'organisation . Rempli dans chacune des unités administratives	. Impersonnel . Laisse place à interprétation . Superficiel . Difficile à évaluer
CONSULTATION	. Demande peu de ressources humaines	. Couvre seulement les grosses masses documentaires . Ne permet pas d'aller en profondeur . Ressemble à une enquête donnant lieu à un ménage sporadique . Ne règle rien à long terme
INVENTAIRE PHYSIQUE	. Couvre tous les documents sans exception . Ne laisse place à aucune interprétation . Fait par du personnel entraîné . Ne dérange pas le cours normal des opérations . Documents retracés rapidement	. Temps requis très long . Demande beaucoup en ressources humaines

3. par l'inventaire physique

la plus efficace des trois méthodes, celle-ci se veut un relevé exhaustif de tous les documents qu'une commission scolaire possède. D'ailleurs, l'expérience prouve qu'un programme bien organisé de gestion des documents repose toujours sur un inventaire physique.

Dans une commission scolaire, l'inventaire physique peut être effectué par les gens en fonction dans les différentes unités administratives ou, le cas échéant, par les gens du groupe de travail en gestion des documents. Il doit être réalisé dans un laps de temps relativement court.

Le nombre de personnes assignées à cette opération d'inventaire est déterminé à partir du volume des documents à inventorier et du temps prévu à cette fin.

En ce qui a trait au "cheminement des activités; tout le personnel des services et des écoles doit être sensibilisé à l'opération qui va s'effectuer

pour s'assurer de leur collaboration. Pour ce faire, quelques diapositives ou acétates présentant le système de gestion des documents scolaires, ses buts et objectifs vont démystifier la démarche entreprise et amoindrir les résistances aux changements. La personne responsable, le gestionnaire de documents où s'il n'y en a pas, le secrétaire général, doit de plus voir à la nomination d'un répondant dans chacune des unités administratives qui connaisse bien les dossiers de celles-ci et leurs utilisations.

L'inventaire physique doit couvrir tous les documents affectant d'une façon ou d'une autre les opérations du service et/ou de l'école et enfin de la Commission.

Il est par ailleurs, recommandé de toujours commencer l'inventaire physique par les documents inactifs (qui ne sont plus d'utilité courante et qui ne demandent pas d'être conservés dans le bureau) et d'identifier les endroits où sont conservés les documents en procédant, par secteur d'activités afin de ne pas s'éparpiller.

Parmi les instruments de travail nécessaire à la réalisation de l'inventaire, le croquis de l'espace de plancher est appelé à jouer un rôle de premier plan. Il va servir jusqu'à la toute fin du programme de gestion des documents scolaires en ce sens qu'il va permettre la localisation des documents là où ils se trouvent dans les unités administratives.

Ce croquis va servir de plus à localiser tous les meubles, tiroirs, classeurs utilisés pour la conservation des documents. Tracé à l'échelle, il va être identifié au nom de l'unité administrative et chacun des meubles de rangement aura son numéro et sera identifié comme tel.

Comme les commissions scolaires possèdent une masse de documents de gestion quantitativement importante l'utilisation de l'ordinateur pour réaliser l'inventaire physique peut s'avérer des plus efficaces.

Dans le présent système proposé, pour chaque dossier, une fiche d'informatisation de la documentation peut être remplie, (voir appendice 13: procédures de remplissage) de même qu'une fiche

contenant les descripteurs employés pour analyser le dossier.

A partir des données saisies et traitées, l'ordinateur va produire tous les instruments de travail (index auteurs, sujets, titres...) désirés qui autrement, auraient dû être colligés à la main.

Grâce à ces différents instruments de recherches, le responsable de la gestion des documents scolaires va pouvoir étudier le cheminement administratif des documents, réunir théoriquement les types de documents communs à plusieurs unités administratives, déterminer ceux qui devront être transférés aux archives historiques, entreprendre un travail d'approche concernant les règles de conservation.

En fait, ces instruments de recherche vont permettre de plus de rencontrer les exigences des différentes lois (entre autres la loi 65), et ce, dans des délais raisonnables.

4.4.3.2 Périodes de conservation

L'établissement de la valeur des documents, tel que spécifié auparavant dans cette étude, est un stade primordial et essentiel à l'élaboration de toutes périodes de conservation. C'est sur cette valeur qu'est fondée la fixation d'un délai de conservation.

En fait, comme l'explique Williams Benedon, les périodes de conservation se veulent

> "a listing of records series by department showing, for each record series, the period of time it is to remain in the office area, in an inactive records area, and its final disposition".[20]

Leurs buts sont d'éviter de détruire ce qui doit être conservé, de détruire ce qui doit être détruit et d'offrir à chaque unité administrative une méthode lui permettant de planifier la conservation et l'élimination de ses documents.

---

20. Benedon, Williams, Records Management, Prentice-Hall, 1969, page 45.

Par la détermination des valeurs des documents scolaires, de même que par les renseignements recueillis au cours de l'inventaire, les directeurs de chacun des services et de chacune des écoles ainsi que le responsable de la gestion des documents scolaires sont maintenant en possession de tous les éléments dont ils ont besoin pour entreprendre l'établissement des périodes de conservation.

Les critères (tableau 7) permettront aux gestionnaires de fixer avec une certaine facilité, les délais de conservation de divers groupes de documents.

Si les délais proposés sont fondés sur les principes solides d'une logique et, par conséquent, conçus dans un esprit pratique, il seront certainement sanctionnés, comme délais "définis" de conservation par le Conseil des commissaires. Ceux-ci s'expriment, habituellement, en années civiles, ou en années financières pour les sujets et aspects financiers. Le délai est réparti de façon à indiquer la durée active, suivie de la durée inactive, et de la mention de la disposition finale.

Parmi les nombreuses considérations dont il faut tenir compte lors de l'établissement de tels délais, c'est le niveau de leur application, c'est-à-dire sur quoi va devoir porter la décision: sur un document ou sur une masse de document, plus susceptibles de créer à court terme des problèmes d'espace dans le bureau ou le centre de gestion des documents.

L'établissement des priorités implique donc un choix des types de documents sur lesquels une règle de conservation touchera simultanément la plus grande masse des documents possibles.

La compilation des informations recueillies peut se matérialiser dans une formule préparée par le responsable de la gestion des documents scolaires. Le tableau 22 en est un exemple.

Dans quelqu'organisme que ce soit, l'importance décisionnelle de la période de conservation justifie et même impose une approbation venant du plus haut niveau possible de l'administration.

TABLEAU 21: Exemple d'une formule d'établissement d'une période de conservation.

direction | DATE D'ÉMISSION

services

DESCRIPTION DU DOCUMENT

GENRE DE DOCUMENT

☐ dossier ☐ formule
☐ registre ☐ plan
☐ autre ..... spécifier
☐ exemplaire unique
☐ exemplaire principal
☐ exemplaire secondaire

fréquence de consultation

période		1 fois ou plus par jr.	1 à 6 fois par semaine	1 à 3 fois par mois	1 à 11 fois par année	Aucune
de 19	à 19					
de 19	à 19					
de 19	à 19					
de 19	à 19					
de 19	à 19					

ÉVALUATION

PRESCRIPTIONS LÉGALES
nombre d'année _____ ans
auteur légal (si nécessaire)

AUTRES INSTITUTIONS (documents similaires)	B	PA	M	AR	D
SUGGESTIONS DE L'ARCHIVISTE					

APPROBATION
INITIALES :
PÉRIODE DE CONSERVATION

NB
B : bureau
PA : dépôt de pré-archivage
M : microfilm
AR : archives
D : destruction du support de papier

EXEMPLAIRE PRINCIPAL
RESPONSABLE
B | PA | M | AR | D

ARCHIVISTE
B | PA | M | AR | D

COMITÉ DES ARCHIVES
B | PA | M | AR | D

DÉCISION

EXEMPLAIRE PRINCIPAL				
D	PA	M	AR	D

DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
NO DE LA DÉLIBÉRATION

ÉCHÉANCE

Les commissions scolaires n'échappent pas à cette règle. Seul le Conseil des commissaires possède, en vertu de de l'article 338, chapitre 235 de la loi de l'Instruction publique,[21] toute autorité relative à l'application de la conservation et/ou de l'élimination des documents.

La démarche suggérée aux commissions scolaires est la suivante, à savoir que les premières suggestions doivent d'abord venir du responsable de la gestion des documents si l'on veut que la roue commence à tourner. Ensuite, la première approbation des périodes de conservation doit venir du secteur administratif concerné, puis suivront les approbations des secteurs financiers et légaux et enfin du Conseil des commissaires de la commission scolaire (Appendice 14).

Pour faciliter la gestion journalière des périodes de conservation, un règlement relatif à la répartition au secrétaire général de certains

---

21. Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Loi sur l'instruction publique. (L.R.Q. c. 1-14, A-16).

pouvoirs et devoirs du secrétaire-trésorier relatifs aux archives et documents peut être déposé pour approbation par le Conseil des commissaires (Appendice 4).

Ce règlement facilite la revision continuelle que nécessitent les périodes de conservation pour tenir compte des changements dans les différentes lois ou dans les opérations de la commission scolaire.

Les auteurs suggèrent que les périodes de conservation soient colligées dans un document ayant l'apparence d'un document officiel, chaque unité administrative ayant son propre document qui, moins volumineux, s'avère plus facile de consultation.

Le tableau 22 qui suit illustre de façon claire la marche à suivre. En effet, pour chaque document identifié au niveau du chapitre gestion section générale, l'on identifie le responsable de la copie officielle, l'on détermine sa période de conservation dans le bureau, au Centre de gestion des documents, aux archives (s'il y a lieu) et, en remarques, on ajoute les considérations

TABLEAU 22: Extrait du plan de conservation et d'élimination des documents de la Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges.

Identification des documents	Responsable de la Copie Officielle	Période de Conservation		Archives	Remarques
		Bureau	Centre de Gestion des documents		
Actes de servitude	D.G.	1	5	C	original toujours semi-actif
Autorisation du M.E.Q.	D.G.	5	5	C	
Avis public-Aviseur légal	S.G.	2	5	C	
Codes d'éthiques	S.G.	durée de son application	5	C	
Communications et relations publiques	S.G.	1	4	C	
Correspondances		2	3	C	
Devis pédagogiques	D.G.	5	5	C	
Dossiers - Secrétariat gén.	S.G.	2	35	-	
Ententes	D.G. (originales)	durée de l'entente	5	C	
Politiques, procédures, règlements, directives	D.G.	durée de leur application	5	C	
Procès-verbaux des minutes des séances du Conseil des commissaires, du Comité exécutif, de la Table de gestion, de la Table des directeurs, du Comité de direction et leurs annexes	S.G.	-	-	C	

d'usage, si le document doit être microfilmé ou détruit.

Présenté sous cette forme et faisant partie d'un tout appelé "Plan de conservation et d'élimination des documents", cela permet de répertorier l'ensemble des documents scolaires et même de les situer par rapport aux opérations de la commission.

Le ministère de l'Education a émis une Instruction[22] portant sur la conservation des documents d'archives des commissions scolaires. Ce document vient préciser certains délais de conservation et de destruction des documents scolaires. Instrument de base, cette instruction peut servir de fer de lancement pour un plan de conservation beaucoup plus détaillé car c'est à partir de ces périodes de conservation que l'on va permettre:

> La stabilisation, la rationalisation, la conservation ainsi que le traitement de la masse documentaire...[23]"

---

22. Gouvernement du Québec. Ministère de l'Education, Direction générale des réseaux. Instruction AG5183-10 portant sur La Conservation des documents d'archives des commissions scolaires. Québec, 1983, 8 pages.

23. Roberge, Michel, op. cit., page 81.

4.4.3.2.1 Tenue à jour et modification

Il ne suffit pas d'avoir établi un plan de conservation conforme aux autorisations émises, et de l'avoir mis à exécution. Il faut le tenir à jour, l'améliorer, et obtenir de nouvelles autorisations lorsque l'usager accepte qu'on fixe des délais plus courts. Il n'y a pas lieu de demander la modification d'une autorisation lorsque l'on décide de conserver des documents au-delà du délai fixé.

Au début, il est facile de se tromper sur la valeur d'un document. Il se peut qu'on ait fixé un délai de conservation trop long; il se peut aussi que l'on ait fait preuve d'une trop grande précaution qui, dans la pratique, deviendra excessive en moins de deux ans.

C'est le taux de fréquence des demandes de références qui établira qu'on a fixé un délai de conservation trop long. Ce taux s'appuie sur des données concrètes et ne peut être mis en doute. Il est calculé d'après la fréquence des prêts de documents faites à l'intérieur d'un service, d'une école ou du centre de gestion des documents.

Un autre moyen permettant d'établir que le délai de conservation est trop long consiste à démontrer que les documents sont gardés en double.

Lorsqu'on applique régulièrement le plan de conservation à la lettre, les locaux sont moins encombrés. Quand les documents sont moins nombreux, c'est-à-dire lorsqu'on ne conserve que les documents vraiment importants, la consultation est facilitée pour autant.

Il y a lieu de rappeler qu'on ne détruit jamais les documents sans en avoir obtenu préalablement l'accord de l'autorité, même lorsque le délai de conservation est expiré.

A ce sujet, une procédure de destruction des documents (Appendice 15) doit être adoptée, précisant le cheminement des activités, quant à la "Demande d'autorisation de destruction des documents" qu'à "l'Avis de destruction des documents" elle-même, car, comme mentionné plus haut les lois changent, les périodes de conservation aussi. D'où, est-il plus prudent même avec

l'approbation des périodes de conservation en poche de demander une autorisation le moment venu.

Tout comme pour le microfilmage, deux membres du personnel d'une commission scolaire peuvent et doivent être mandatés par le Conseil des commissaires, à agir comme témoins à la destruction des documenst en particulier si cela découle d'une opération de microfilmage. (Appendice 16) Un affidavit doit être émis à ce moment précis. (Appendice 17)

Pour ce qui est de la destruction comme telle, des moyens comme le déchiquetage, le broyage ou encore la vente comme papier rebus sont plausibles, dépendamment du niveau de confidentialité des documents.

En informatisant l'inventaire tel que suggéré auparavant, la gestion du plan de conservation et d'élimination des documents va s'en trouver faciliter d'autant. En effet, l'ordinateur par l'application des délais de conservation

"facilitera le transfert des documents semi-actifs dans un dépôt approprié, la destruction ou le transfert aux archives des documents périmés et l'intégration des documents actifs au plan de classification.[24]"

A partir des données ainsi emmagasinées dans la mémoire de l'ordinateur, celui-ci va être en mesure de produire entre autre une liste numérique portant sur les dates de destruction des documents ou encore, une liste des documents devenus semi-actifs devant être transférés au Centre de gestion des documents, etc.

Une telle automatisation va engendrer un minimum d'interventions humaines quant à la gestion des documents déposés au centre de gestion des documents, prochaine étape que le responsable aura à franchir.

4.4.3.2.2 Législation en matière de conservation des documents scolaires

Un peu plus haut, il a été mentionné que le responsable de la gestion des documents scolaires

---

24. Roberge, Michel, op. cit., page 116.

devait, s'il voulait que la roue commence à tourner, émettre des délais de conservation pour fins d'approbation.

Encore faut-il que celui-ci se réfère à des textes de lois. Il y a tout lieu que le responsable évalue d'abord ces délais de conservation en vertu principalement de la loi de l'Instruction publique à partir de laquelle toute la gestion scolaire se rattache.

En deuxième lieu, il doit se référer au code civil qui, en vertu des "prescriptions légales" touche directement à la conservation des documents.

Il peut toujours se référer aux différents textes de lois en vigueur et émis soit, par le gouvernement provincial ou encore par le gouvernement fédéral. A ce sujet, une description exhaustive des principaux articles de lois provinciales du Québec et de lois fédérales qui peuvent influencer les périodes de conservation se retrouve en appendice 18.

Comme troisième source de référence, le responsable de la gestion des documents scolaires peut toujours demander l'avis d'un avocat quant à l'interprétation d'un texte de loi.

L'avis juridique sert de garantie de sécurité avant de procéder à toute destruction de documents scolaires sous la juridiction de lois.

Bref, les incidences qu'ont les lois sur la gestion des documents scolaires sont d'une importance capitale dont les commissions scolaires se doivent de tenir compte.

Il est donc très important que les périodes de conservation soient établies selon les besoins des commissions scolaires car elles vont permettre à ces dernières un meilleur contrôle sur la masse documentaire à conserver.

Le "Plan de conservation et d'élimination des documents", placé en appendice 18, se veut un exemple d'outil indispensable visant à faire prendre conscience aux gestionnaires scolaires qu'un document n'est pas nécessairement éternel.

On ne peut parler d'une saine gestion des documents scolaires sans, au préalable, s'assurer que leur conservation se fasse dans les meilleures conditions. Il faut se rendre à l'évidence que les commissions scolaires ne peuvent plus se permettre de conserver de façon anarchique tous les documents produits ou se rapportant à celles-ci et qui ne possèdent plus aucune valeur administrative, légale ou historique.

4.4.3.3 Mise sur pied d'un Centre de gestion des documents

La meilleure façon de conserver les documents semi-actifs et de réduire les coûts de conservation, c'est de les conserver dans des endroits centralisés où l'espace de plancher est peu dispendieux, permettant aussi un rappel rapide et efficace.

Ce local doit être prévu de façon à contenir, dans la plus grande sécurité possible, tous les documents qui ne sont plus d'utilité courante.

4.4.3.3.1 Définition

Un Centre de gestion des documents est un endroit centralisé où sont conservés et traités les documents de gestion d'une commission scolaire à l'état semi-actif ou inactif et ce, dans la plus grande sécurité possible, en utilisant un type d'équipement non dispendieux et permettant l'utilisation au maximum de l'espace de plancher. La numérotation continue des contenants ainsi qu'un système efficace d'adresses de conservation augmentent sensiblement sa rentabilité.

4.4.3.3.2 A quelle étape se situe-t-il?

Après avoir établi une saine politique de gestion des documents, fait un inventaire général de la documentation, l'analyse des données fournies par l'inventaire et établi des règles de conservation, le Centre de gestion des documents vient offrir à l'administration un entreposage rentable des documents qui ne servent plus de façon courante.

Le responsable de la gestion des documents scolaires peut maintenant polir son oeuvre et s'attaquer aux dernières étapes de son système, en sachant qu'il a tout ce qu'il faut pour réussir parfaitement.

4.4.3.3.3 Objectifs

La mise en place d'un centre de gestion des documents dans une commission scolaire vise trois objectifs principaux.

Le premier consiste en une réalisation d'économies importantes. En effet, les documents étant conservés dans des locaux ou l'espace de plancher s'avère peu dispendieux, comparativement à la conservation dans des classeurs de bureau le degré d'économie peut aller de la moitié au deux tiers moins cher du coût du plancher alors que le contenant de carton revient à 20 ou 25 fois moins cher selon notre expérience.

Le deuxième objectif est de s'assurer que les documents, auxquels les unités administratives se réfèrent peu souvent, sont quand même facilement et rapidement accessibles lorsque le besoin se présente.

Le troisième objectif vise, en évitant l'égarement ou la destruction prématurée des documents, à protéger les administrateurs scolaires de même que la rétention de l'enregistrement des obligations contractées et des privilèges acquis par la commission scolaire.

4.4.3.3.4 Personnel

Il est tout d'abord très important de bien choisir le personnel affecté au centre et d'éviter de se retrouver avec ce qu'il est convenu d'appeler, le "bois mort" c'est-à-dire le personnel dont les autres unités administratives cherchent à se débarasser. Il faut s'objecter à de telles pratiques car le travail du centre nécessite des employés alertes, motivés, en bonne santé et par surcroît compétents. Les techniciens(nes) en documentation (diplômé(es) des

documentation diplômés(es) des cegeps représentent de bons candidats(es). Quant au nombre d'employé(s) requis, la norme générale établie est fixée à un employé par 7 000 boîtes environ.

4.4.3.3.5 Planification physique: (figures 2 et 3).

Lors de la planification physique pour la création du centre de gestion des documents les auteurs stipulent que l'on doit tenir compte de:

1° la localisation: le plus près possible du lieu central des opérations tout en restant dans les limites de l'économie;
2° la communication: communication facile (téléphone, messagers, etc...) entre les deux lieux;
3° l'aménagement: ne doit comprendre qu'un plancher;
4° la structure: à l'épreuve du feu, si possible;
5° l'éclairage: adéquat permettant un espacement rationnel de l'équipement;

6° la ventilation: idéalement on doit y retrouver un degré d'humidité de 50 à 60% et une température de 65 à 75° F (18 à 24° celcius);

7° la capacité du plancher: le plancher doit être assez résistant sachant qu'un pied cube de documents pèse entre 35 et 40 livres (70.16 kg);

8° la sécurité: le dépôt doit contenir un système d'alarme contre l'incendie. Un système de gicleur est à déconseiller;

9° la propreté: règle première;

10° les matériaux combustibles: on doit entreposer de façon spéciale ces matériaux;

11° du fumage: l'usage du tabac (cigarettes, pipes etc...) ne doit pas être permis là où les documents sont conservés;

12° des fenêtres et des portes: gardés toujours en bon état et les sorties de secours bien indiquées;

13° des contenants: les contenants en carton ou en bois ne doivent pas être placés près des éléments de chauffage;

14° d'une inspection systématique: une inspection journalière doit être faite afin de s'assurer que tout est en ordre;

15° du système électrique: on doit s'assurer qu'il n'y a pas d'isolation défectueuse ou usée.

Dans un tel centre on doit pouvoir entreposer de 3 à 5 pieds cubes de documents par pied carré de surface de plancher, comparativement à 1 pied cube de documents par pied carré dans un bureau.

Pour atteindre cet objectif, les documents doivent être conservés dans des contenants en carton (boîte), ce dernier fournissant une meilleur protection contre le feu et l'eau en plus d'être très versatile.

L'utilisation de boîtes standards et d'étagères permet donc un maximum d'économies. (Figure qui suit)

Il est bon de noter qu'en plus de l'espace qui sert à la conservation des documents, on doit prévoir l'espace de plancher nécessaire aux personnes qui travaillent au centre de gestion des documents. De plus, l'espace réservé à

l'expédition et à la réception des documents doit être placé aussi près que possible du quai de chargement ou de la porte d'entrée.

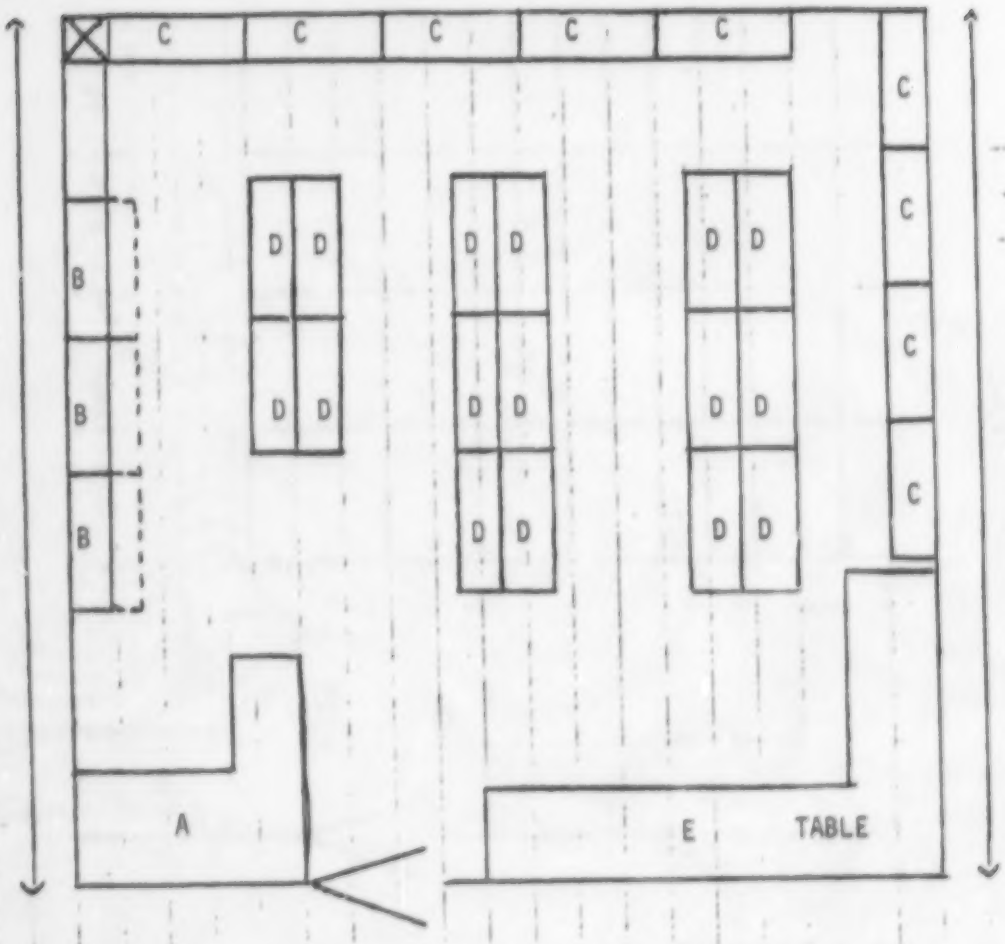
Le centre de gestion des documents scolaires va être apprécié à sa juste valeur si:

- on réalise des économies
- on effectue le travail avec efficacité en répondant rapidement et efficacement aux demandes de renseignements.

4.4.3.3.6 Localisation des documents, repérage/ références (figure 4)

Pour éviter d'avoir à déplacer des quantités de boîtes, il n'est pas recommandé d'allouer des blocs d'espace aux différentes unités administratives mais au contraire, il est recommandé de placer les boîtes sur les étagères au fur et à mesure qu'il y a de place. (Figure 4 qui suit)

(PLANIFICATION CONVENTIONNELLE)



A- Bureau de secrétaire

B- Classeurs à microfiches

C- Rayons 36 X 16"

D- Rayons 36" X 32"

E- Table de références ou pour appareils à microfilm

RAYONS 36" X 16"

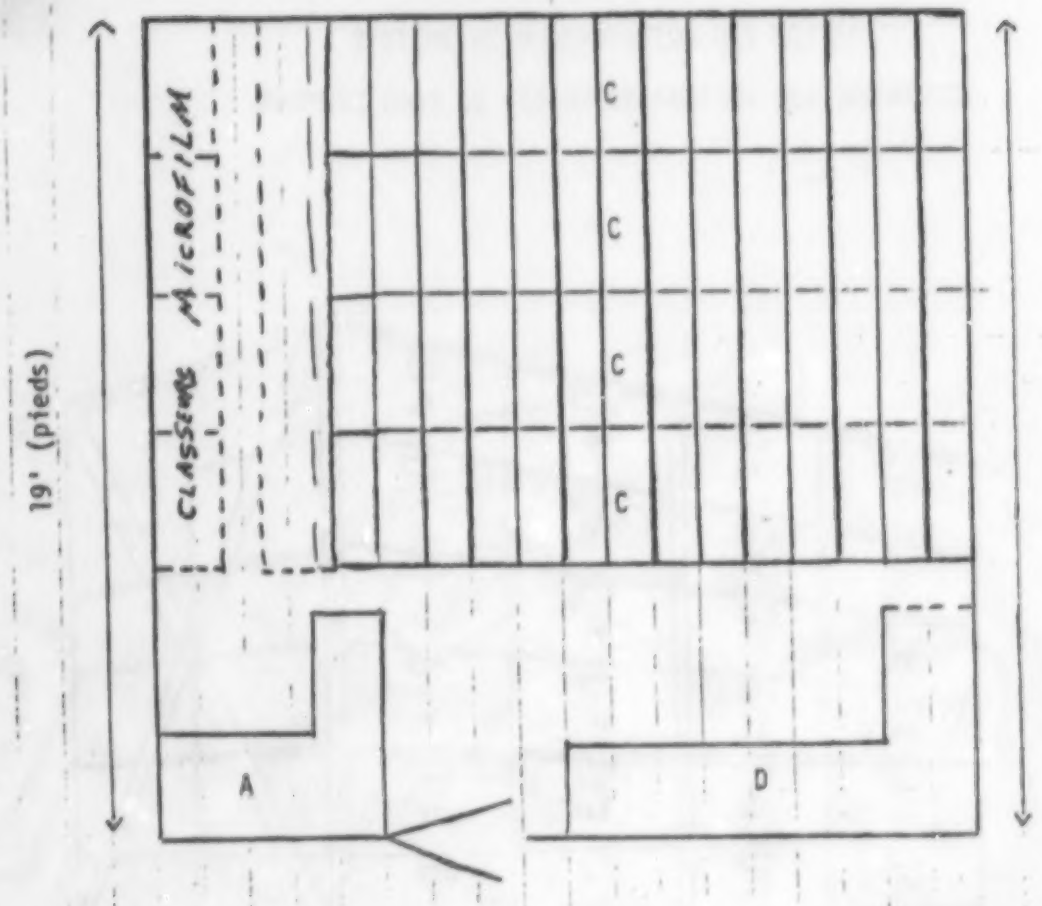
2 boîtes par tablettes
9 tablettes par rayon
1 rayon : 18 boîtes
10 rayons: 180 boîtes

RAYONS 36" X 32"

4 boîtes par tablette
9 tablettes par rayon
1 rayon : 36 boîtes
8 rayons: 288 boîtes

TOTAL: 468 boîtes

(PLANIFICATION ECONOMIQUE)



A- Bureau de secrétaire

B- Classeurs microfilm

C- Rayons mobiles 36" X 32"

D- Table de références ou pour appareils à microfilm

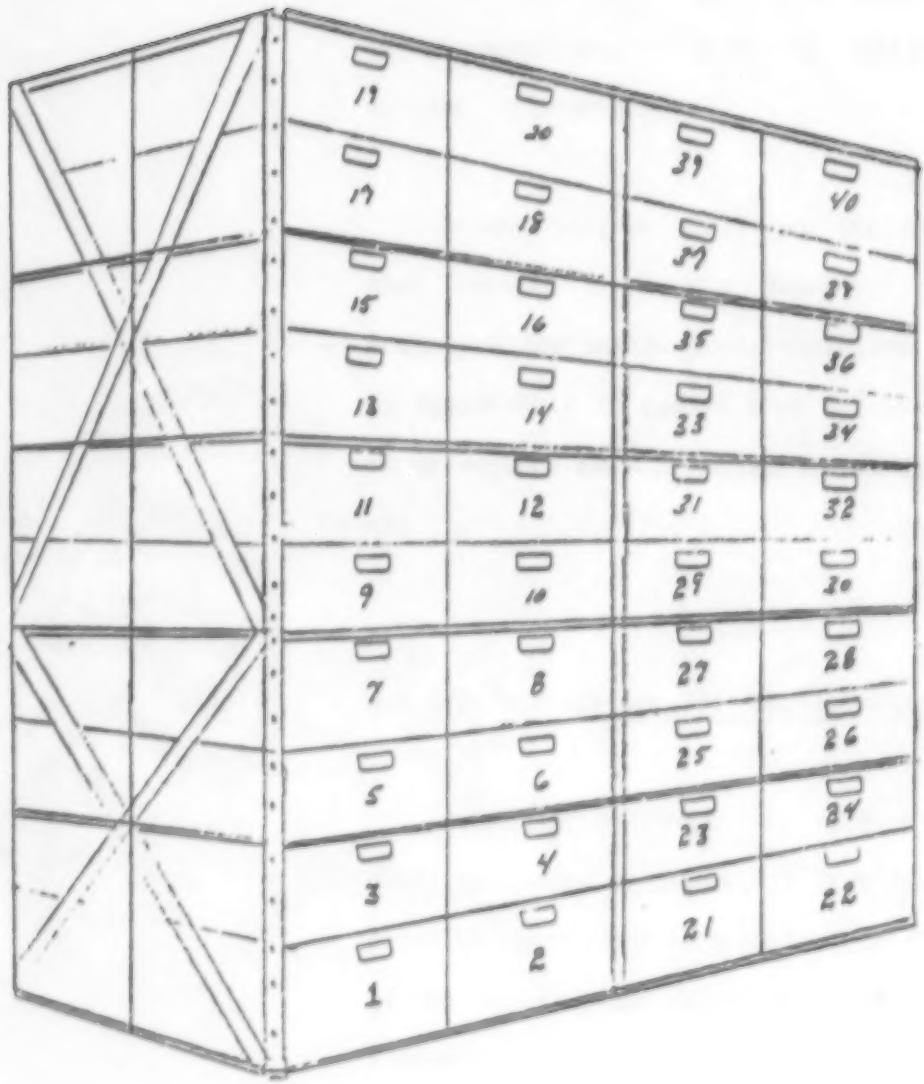
RAYONS MOBILES
36" X 32"
4 boîtes par tablettes
9 tablettes par rayon
1 rayon: 36 boîtes
28 rayons: 1008 boîtes

NOTES: A titre d'indice de mesure, ce centre peut contenir tous les documents semi-actifs d'une commission scolaire régionale de 1964 à nos jours et ce, y compris quelques 150,000 microfiches de dossiers étudiants (réguliers et adultes) ayant déjà fréquenté une école du territoire de la Commission Scolaire Régionale de 1904 à nos jours.

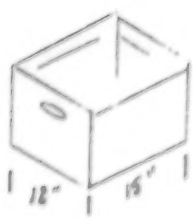
FIGURE 4:

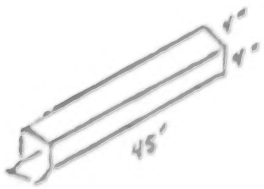
SYSTEME DE NUMEROTATION DES BOITES

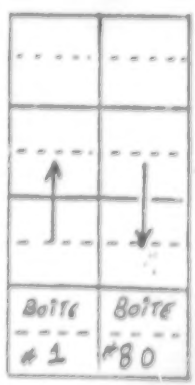
PROPOSE DANS LE CENTRE DE GESTION DES DOCUMENTS



TYPES DE CONTENANTS:







Ceci laisse donc supposer qu'il faut une méthode de repérage qui comprend à la fois un code de localisation et possiblement une carte d'index. La règle d'or est de toujours trouver le document demandé dans les quelques minutes suivant la demande.

Disons tout de suite que les documents qui sont envoyés au centre demeurent toujours la propriété des unités administratives concernées. Le responsable du centre n'en est que le gardien et se veut au service de ces unités administratives.

4.4.3.3.7 Procédures et fonctionnement

Comme on ne veut pas recevoir n'importe quels documents au centre, il faut donc mettre au point une procédure de transfert si l'on veut que ça se fasse d'une façon ordonnée et uniforme. (Appendice 19)

Cette procédure doit couvrir les points suivants:

- introduction et attribution des responsabilités;
- sélection des documents à transférer;
- usage des boîtes de conservation;
- demande de boîtes de conservation;
- mises en boîtes des documents;
- préparation des formules de transfert;

Lors du transfert de documents, il est préférable que ce soient les unités administratives, elles-mêmes, qui préparent leurs transferts. En plus, cette façon de procéder les rende conscients de l'importance qu'il faut accorder à ces transferts.

Il est recommandé de disposer les documents à transférer dans des boîtes sans changer l'ordre ou le classement qui existait dans le tiroir du classeur. Ceci est important parce qu'au centre de gestion des documens on ne fait pas de classement. Il s'agit de réaliser des économies et, un bon moyen de le faire c'est d'économiser le temps.

Il est à noter que le centre de gestion des documents ne doit accepter que les documents dont

la période de conservation est supérieure à celle qui se rapporte au bureau car à ce moment, le personnel du bureau peut lui-même détruire les documents en question.

L'unité administrative étant responsable du transfert de ses documents, elle doit déterminer quels documents transférés en faisant une revision périodique de ses classeurs, comparant l'âge des documents qui y sont conservés avec le plan de conservation. En suivant bien les périodes de conservation mentionnées, l'unité administrative en arrive à une fréquence adéquate de transfert.

4.4.3.3.7.1 Destruction des documents

Comme cela a déjà été annoncé dans une section précédente, la destruction rationnelle d'un certain nombre de documents constitue un complément logique d'un centre de gestion des documents scolaires bien organisé.

Une telle destruction doit être basée sur des procédures claires et des méthodes bien établies. (Appendice 15)

4.4.3.3.7.2 Demande de boîtes de conservation

En sachant qu'un tiroir classeur format légal représente deux pieds cubes de documents, et qu'un tiroir classeur format lettres représente 1¼ pied cube de documents l'unité administrative est donc en mesure de déterminer exactement le nombre de boîtes désirées. La réquisition de boîtes de conservation des documents scolaires devra contenir les informations suivantes:

- le nom et adresse dudit secteur;
- le nom et numéro de téléphone de l'employé désirant effectué un transfert;
- le ou les titres des documents ainsi que le numéro de périodes de conservation;
- le nombre de boîtes désirées.

4.4.3.3.7.3 Préparation du transfert

En fait, il s'agit de placer les documents dans les boîtes sans en modifier leur ordre de classement. Si les documents sont classés sous la rubrique confidentiel, il est important de

dresser la liste des personnes y ayant accès et de la tenir constamment à jour. Pour ces documents, il existe une procédure très stricte, à savoir:

1° déposer les documents dans des enveloppes ordinaires;
2° dresser en deux exemplaires la liste des documents contenus dans chacune des enveloppes; en insérer une dans l'enveloppe et garder l'autre pour référence;
3° sceller l'enveloppe;
4° indiquer la nature du document sur la formule transfert de document;
5° ne pas sceller la boîte de transfert;
6° veuiller à ce que lors du transfert, il y ait une surveillance étroite.

4.4.3.3.7.4 Préparation des formules de transfert

Il s'agit d'un formulaire en trois copies sur lequel il faudra dactylographier les titres, des documents transférés au centre de gestion des documents scolaires et retourner ces trois copies

audit centre. Le préposé se charge de les numéroter et de retourner la première copie à l'unité administrative pour fins de référence future, de placer la deuxième copie dans ses dossiers et la troisième dans la boîte proprement dite.

Une fois les boîtes rangées sur les étagères du centre de gestion des documents scolaires, le responsable doit mettre au point des méthodes qui permettent aux différentes unités administratives d'accéder aux renseignements contenus dans leur documents ainsi déposés au centre. (Appendices 20 et 21)

Tout en tenant compte des exigences de la loi 65, ces renseignements peuvent être transmis par téléphone, par courrier interne, par écrit ou lors de visite audit centre de gestion des documents scolaires, chaque façon étant laissée à la discrétion des usagers.

Pour satisfaire aux exigences d'une administration moderne, le centre de gestion des documents scolaires se doit d'être un lieu de réfé-

rence qui réponde avec efficacité aux demandes de renseignements tout en réalisant des économies de mobilier, d'espace et de temps.

Il s'avère donc très important de bien planifier l'agencement dudit centre, en faisant des essais, au moyen de gabarit, et ce jusqu'à ce qu'on ait atteint le meilleur agencement possible.

> "La vente du produit - son marketing - constitue enfin le dernier grand élément qu'il importe de bien préparer si l'on veut mettre de son côté les meilleures chances de succès possible. Ce projet de centre de documents, il faut le vendre aux autorités de l'organisme comme il faut le vendre aux futurs clients".[25]

Le marketing se doit d'être axé sur la faisabilité, la sécurité, la capacité de donner le service annoncé, la facilité et la rapidité de récupération d'un document qui est déjà entreposé au centre. En un mot, il faut leur donner CONFIANCE. L'organisation de visites, la production

---

25. Frenière, André, La destruction et les centres de documents. Conférence FI-8 prononcée lors du Congrès de l'ARMA tenue à Montréal les 14-17 février 1982. page FI-8/7.

de documents audio-visuels et les témoignages de clients actuels sont autant de moyens à la disposition du responsable de la gestion des documents scolaires pour vendre son produit.

On peut clore cette partie de chapitre en avançant que les résultats à atteindre sont nombreux et très importants. Ils se traduisent en libération d'espace et réduction de volume des documents; d'où, économie de plancher; mais aussi en réutilisation de classeurs freinant ainsi les dépenses d'immobilisations pour ce genre d'équipement. Ce faisant, le personnel affecté aux repérage des documents trouve plus facilement ceux-ci et le processus de prise de décision se voit accélérer d'autant.

4.4.3.3.8 Protection des documents essentiels

L'établissement d'un tel programme met en relief toutes les expériences vécues par le responsable de la gestion de documents scolaires.

Ce programme demande une analyse approfondie, et ce, les préposés au choix et à la

conservation des dossiers essentiels s'en sont souciés au cours des dernières années dans le but de déterminer de façcn précise quels sont les documents dont la perte par désastre naturel tel que feu, ouragan, inondation, guerre ou d'explosion nucléaire, peut paralyser le fonctionnement de l'entreprise.

Tout programme de ce genre doit tenir compte des fonctions fondamentales d'une commission scolaire et du rapport que telles données ont avec telle fonction.

> "Un document est essentiel lorsqu'il sert à protéger les biens ou les droits d'une entreprise, de ses actionnaires, de ses employés et de ses clients et qu'il assure la continuité de l'entreprise en cas de désastre".[26]

Un bon programme de protection des documents essentiels suppose l'appui de la direction. Le secrétaire général qui, de par sa fonction connaît toutes les activités de la commission scolaire, peut mener à bien les opérations de choix et de protection des documents.

---

26. "Les étapes caractéristiques de la gestion des documents essentiels dans Le Québec Industriel, vol. 31, no 9, septembre 1976, pages 68-72.

4.4.3.3.8.1 Le choix de documents essentiels

Pour déterminer quels sont les documents qui servent à protéger les biens ou les droits d'une commission scolaire, de ses employés et de ses élèves et qui assurent la continuité de celle-ci en cas de désastre, il faut se poser les bonnes questions. Quels sont les renseignements de caractère essentiel qui sont indispensables à la commission scolaire pour reprendre vie après une catastrophe? Et quelles conséquences la destruction des documents peut avoir pour la survie de celle-ci?

Les documents essentiels ne dépassent pas normalement 5% de l'ensemble des documents. Alors, pour ne retenir que les renseignements essentiels, le meilleur moyen est de faire un choix avec exactitude et précision. Pour faire ce choix, Jacques Renaud avance les points fondamentaux suivants:

"- le rôle que doit jouer l'organisation d'après un programme général d'urgence;
- les renseignements qu'on doit posséder
- les documents nécessaires pour obtenir les renseignements requis;
- les documents gardés par l'organisation et touchant les droits juridiques, les droits de propriété ou autres des particuliers ou des corps constitués".[27]

La liste des documents essentiels doit être courte, demander une sélection judicieuse, un bon jugement et dépendre des besoins particuliers de la commission scolaire tel que mentionné précédemment.

Tous ces documents sont le noyau d'un programme de protection. Cette liste doit être utilisée avec prudence et adaptée. A la sélection des documents, une bonne évaluation s'impose; il faut tenir compte des points suivants:

- la description précise et brève de l'information essentielle;
- la fréquence de modification;
- les moyens de reconstituer l'information.

---

27. Renaud Jacques. Le traitement et la conservation des documents, dans Archives, 1980, p. 19-20.

Il existe trois (3) catégories de documents essentiels dans une commission scolaire: ceux qui se rapportent à la production de biens ou services, aux finances, puis à la commission proprement dite.

Voici d'ailleurs une liste de documents communs à la plupart des commissions scolaires et répartis selon les trois catégories citées auparavant:

1re catégorie: dossiers relatifs à la production de biens ou services:

- les dossiers académiques des élèves;
- les dossiers du personnel et de la paie;
- la liste des fournisseurs;
- les bandes magnétiques d'ordinateur;
- les dossiers relatifs aux autorisations d'enseignement;

2e catégorie: les registres et livres de comptes (i.e. aux finances):

- le grand livre général et le journal général, les comptes à recevoir et à payer;
- les dossiers des opérations bancaires;
- les livres de paie;
- les états financiers;
- les budgets annuels;

3° catégorie: dossiers de la commission:

- les procès-verbaux et les annexes des délibérations des différentes instances décisionnelles (pour reconstituer les décisions,les statuts et les règlements);
- les dossiers relatifs à la constitution (charte);
- les registres des émissions d'actions et d'obligation avec ou sans garantie, des listes de détenteurs et des registres de transfert;
- le relevé des valeurs immobilières de la commission scolaire et le registre de location;
- la liste des polices d'assurances;
- les politiques, procédures, règlements de délégation et de répartition de pouvoirs.

4.4.3.3.8.2 Méthode de protection

Il existe deux formes de protection: la protection courante qui vient des méthodes administratives et de l'équipement utilisé durant le

travail accompli; et la protection spéciale qui est prise au moment où l'on décide de conserver une information, un document. La protection accordée varie selon l'importance de l'information.

Ainsi, pour économiser du temps, on peut reproduire les documents essentiels par reprographie, par photocopie; il y a aussi la thermocopie, la diazocopie, l'électrocopie et les dessins négatifs. Le travail peut aussi se faire par duplication: transfert mécanique de l'image d'un cliché sur des papiers ordinaires, tel le stencil.

Une méthode est cependant de plus en plus utilisée; il s'agit du microfilmage. (Chapitre 4.4.2.3) Il est possible d'y avoir recours pour des raisons précises:

- le besoin de protéger des originaux très souvent consultés;
- la nécessité de protéger les informations contenues dans les documents essentiels;
- le besoin de diffusion peu coûteuse ou d'entreposage économique de renseignements.

Il y en a deux genres: le microfilm de substitution employé si on ne peut pas, pour une raison quelconque, conserver l'original et, le plus utilisé, le microfilm de sécurité qui est un double de l'original.

Ce dernier genre de microfilm permet d'avoir près de l'administration scolaire, les archives dont elle peut avoir besoin dans le cas où les originaux seraient éloignés ou encore trop volumineux.

Pour le microfilm, toutefois, certaines précautions doivent être prises, lors de sa fabrication. Un traitement spécial doit être respecté, par exemple pour éviter les taches. Les bobines doivent être disposées dans des étuis en métal spécialement conçus, les microfiches classées dans des pochettes hermétiquement fermées et placées dans des boîtes d'aluminium scellées, ces dernières devant être manipulées avec prudence lors des consultations.

Ces outils, on les range dans des armoires ininflammables et étanches à la poussière.

Il faut aussi que l'air circule dans les compartiments et les tiroirs. Un local frais, pas trop humide et situé au-dessus du rez-de-chaussé, pour éviter les dégâts dus à l'eau (feu et inondation), constitue l'idéal.

Idéalement aussi, les dossiers importants devraient être versés dans des classeurs ignifugés dans des coffres-forts résistant aux chocs et aux explosions.

La méthode la plus répandue est la conservation des exemplaires et des originaux en deux ou plusieurs endroits différents suffisamment éloignés.

Pour diminuer le coût de rangement des documents dans des endroits éloignés sûrs, l'on peut conclure des ententes d'aide réciproque entre commissions scolaires, où par exemple, chaque participant fournit un espace d'entreposage sécuritaire.

4.4.3.3.8.3 Entreposage:

Le budget détermine la grandeur d'un programme de protection des documents essentiels. Si une commission scolaire a les moyens d'avoir des locaux pour ses documents essentiels, il va sans dire, qu'elle en tirera profit en y entreposant un grand nombre de dossiers.

Afin d'identifier et d'utiliser rapidement ces dossiers, ceux-ci vont être classés selon le système de classement uniforme (Appendice 9). Les boîtes, dans lesquelles lesdits documents essentiels sont classés, vont être numérotées selon un mode continu de un à l'infini. (Figure 4)

A noter qu'aucun document n'a une durée de vie longue s'il n'est conservé dans des conditions appropriées impliquant le rangement, l'entreposage et la manipulation.

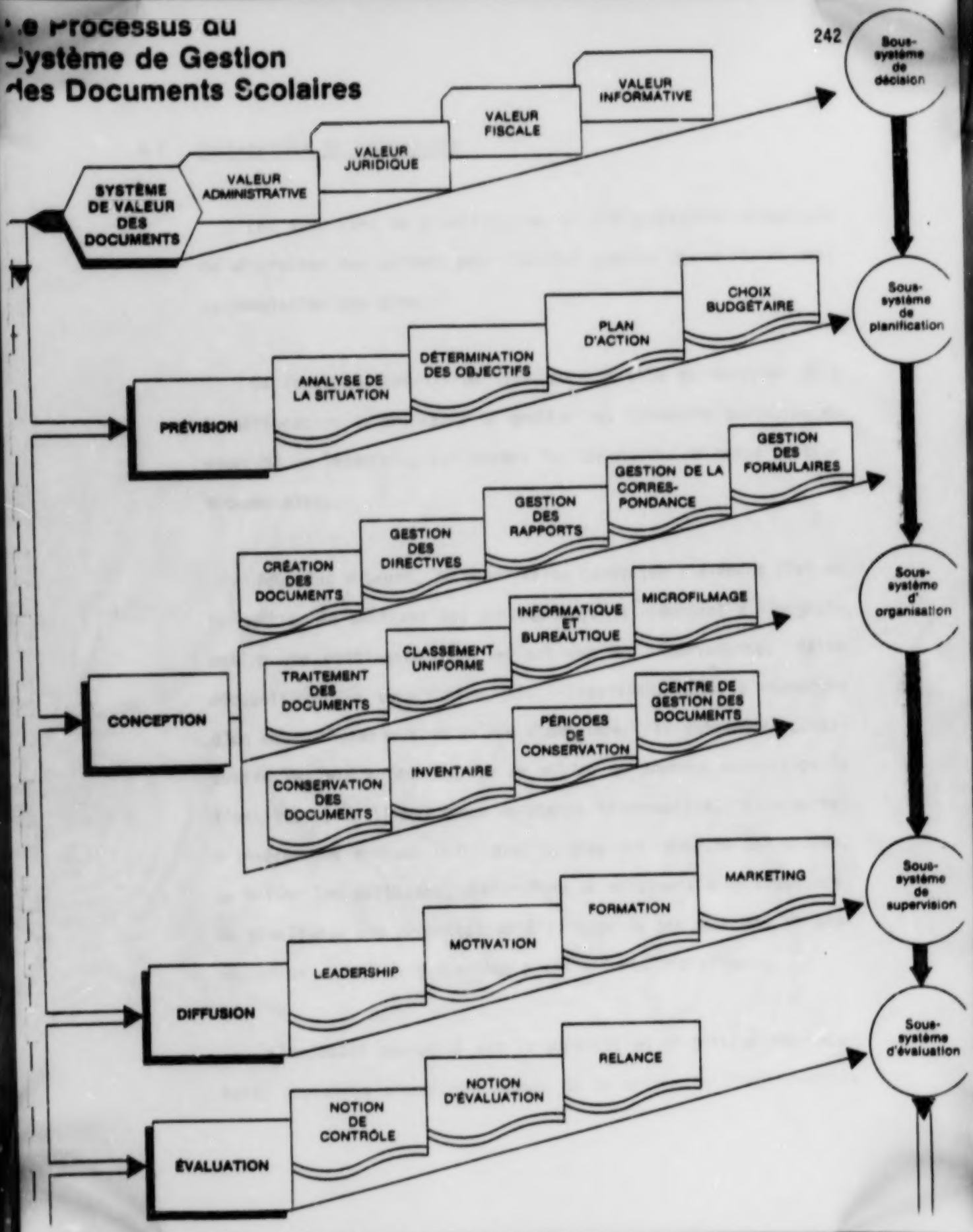
Enfin, on ne peut terminer sur un tel sujet, sans parler du prix de revient qui dépend en partie des méthodes actuelles de tenue des dossiers. Les dépenses causées par l'implantation

d'un système de protection des documents essentiels (choisir, reproduire et entreposer des documents) peuvent être évaluées à ce qu'il en coûterait pour relancer une commission scolaire après un désastre, si ces documents n'existaient plus.

Cette comparaison fait ressortir l'importance capitale de donner une attention très particulière à la protection des documents essentiels. C'est une étape primordiale, dans un cheminement, une "assurance-vie" pour la commission scolaire.

Il est fort probable que grâce à l'avancement de la technologie, les procédures à prendre seront sans doute simplifiées par l'arrivée de nombreux procédés dûs à la découverte de produits et de techniques modernes. Cependant, ce qui nous intéresse aujourd'hui, c'est d'être conscients que les besoins présents de sécurité ne peuvent être différés, et qu'il faut s'assurer de la bonne marche de la gestion des documents dans les commissions scolaires en général.

Le Processus du Système de Gestion des Documents Scolaires



4.5 Sous-système de supervision

Les fonctions de planification et d'organisation permettent de déterminer des balises pour l'action gestion documentaire dans la commission scolaire.

La fonction supervision vise quant à elle au maintien et à l'amélioration du processus de gestion des documents scolaires en exerçant un leadership sur toutes les dimensions de cette gestion documentaire.

Pour les auteurs, la supervision constitue l'élément clef de la gestion en unifiant les pratiques et en redonnant à l'organisation une continuité dans les actions des intervenants. Cette nécessité de la supervision, ils l'inscrivent dans la recherche d'un mode d'intervention en vue d'améliorer les phénomènes consécutifs, de mieux les adapter au milieu en prenant conscience de l'utilité et de l'importance de chaque intervention. Elle permet d'insérer les actions individuelles dans une démarche collective, de briser les solitudes, d'accroître le sentiment d'appartenance, de développer une organisation à l'image de ses membres, de provoquer un dynamisme qui articule les efforts individuels.

L'objectif poursuivi par la supervision en gestion des documents scolaires s'articule autour de la notion de l'amélioration

de cette dite gestion, et surtout des conditions de gestion de chacun des types de documents scolaires. En somme, elle vise l'amélioration de la situation actuelle et l'accroissement de l'efficience scolaire par la modification des conditions de chacun des gestionnaires face à l'information documentaire.

Ainsi, la supervision pour permettre l'atteinte des attentes de chacun, doit encadrer ceux-ci et les faire cheminer à l'intérieur du processus de gestion des documents scolaires.

L'exercice de cette supervision repose sur une philosophie démocratique axée sur la coopération et le travail d'équipe. La nécessité de trouver les moyens d'intégrer les changements repose sur un leadership bien défini et en harmonie avec les valeurs du milieu. Dès ce moment s'enclenche une nouvelle dynamique basée sur la participation, la motivation, la formation et la communication (marketing).

Le tout va devoir s'appuyer sur une organisation scolaire souple, ouverte aux changements et aux interactions si l'on désire que l'ensemble du processus de gestion des documents scolaires s'harmonise avec l'organisation et qu'elle s'influence au lieu de s'opposer.

4.5.1 Diffusion du programme

Le fait de provoquer un changement dans la commission scolaire instaure souvent un climat d'insécurité et d'instabilité au niveau des individus.

Il faut donc évaluer les chances de réussite avant de procéder à l'implantation du système de gestion des documents scolaires. En effet, si l'on néglige de tenir compte de la dynamique de groupe, de l'ergonomie, des facteurs humains, des valeurs et des aspirations changeantes dans la commission scolaire, le système risque d'être accueilli par les utilisateurs avec résistance voir avec hostilité sans parler des tentatives de sabotage.

Pour éviter toutes résistances on doit porter une attention particulière aux quatre points suivants:

1° la nature des individus et du groupe social: ceci s'opère en accumulant des données sur l'âge, la scolarité, le statut social des individus qui sont touchés par l'implantation du système;

2° les relations de groupe: tout changement majeur étant susceptible de briser des groupes établis depuis longtemps, il faut tenir compte du type de relations existant;

3° l'environnement: en introduisant lentement le nouveau système, cela peut se révéler un bon moyen pour établir une meilleure ambiance de travail;

4° le changement: il faut investiguer les appréhensions vis-à-vis le changement proposé dès le début.

Dans un tel processus, tout le personnel administratif doit s'impliquer puisqu'en fait, c'est à partir des besoins de ce dernier que le système est conçu.

C'est en conscientisant ce même personnel quant à l'ampleur et à la complexité du changement, en explicitant et diffusant les objectifs poursuivis et en permettant à ce même personnel de s'exprimer sur le changement proposé qu'on arrivera à le leur faire désirer et à les motiver à participer.

De la simple information fournie régulièrement, aux programmes élaborés de dynamique de groupes, d'utilisation des techniques modernes de communications, de rencontres, de confrontations, il faut prévoir tout le nécessaire.

L'implantation réussit à condition de gérer en termes de résultats à atteindre et en la possibilité d'améliorer

la qualité des activités de gestion des documents scolaires.

Au fur et à mesure que les gestionnaires réalisent l'utilité du système de gestion des documents scolaires, il est plus facile d'exiger davantage du personnel en place et de concrétiser ainsi le changement désiré.

Aussi, doit-t-on être à l'écoute des usagers. Le responsable du système a un leadership à assumer.

4.5.2 Leadership du responsable

Théoriquement on peut envisager comment résoudre le problème de gestion des documents dans les commissions scolaires sous différents angles de leadership sachant pertinemment qu'il est difficile de concevoir un style unique pour régler ce problème.

En effet, il n'y a pas de leadership idéal comme tel car il doit être adapté au "hic et nunc" de la situation vécue dans une commission scolaire.

Défini par les auteurs comme l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe, tout profil doit reposer sur une conception positive de l'être humain travailleur, ce que McGregor appelle sa théorie Y. On y retrouve les cinq (5) postulats suivants:

1.. "L'effort physique et mental dans le travail est aussi naturel que le jeu ou le repos".

2.. L'être humain se dirige et se contrôle lui-même lorsqu'il travaille vers des objectifs vraiment acceptés ou internalisés.

3.. Placé dans de bonnes conditions, l'être humain apprend non seulement à accepter mais même à rechercher les responsabilités.

4.. La capacité de faire preuve de beaucoup d'imagination, d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes de l'organisation, se retrouve chez beaucoup d'individus et non pas chez quelques-uns.

5.. Dans toute organisation moderne, "les capacités intellectuelles du travailleur moyen sont sous-utilisées".[1]

---

1. Bergeron, J.-L., Léger Côté, N., Jacques, J., Bélanger, L., Les aspects humains de l'organisation, Gaétan Morin, Editeur, Chicoutimi, 1979, p. 241.

Les cinq (5) principes de base admis, il faut en arriver à un style engendrant, par un travail enrichi, l'épanouissement du personnel dans une structure de pouvoirs démocratiques.

Les leaders qui réussissent ont des styles multiples en ce sens que leur approche est régulièrement irrégulière selon les auteurs Skinner et Sasser:

> "Le paradoxe est révélateur. Ceux qui font de grandes choses entrent dans les plus petits détails d'une situation, et dans une autre, s'en tiennent au niveau stratégique. Ils délèguent beaucoup une fois, et peu une autre fois. Ils serrent la situation de près et sont coopératifs un jour et lointains et exigeants un autre jour. Ils communiquent verbalement avec certains collègues et par écrit avec d'autres. Ils analysent un problème en profondeur pendant des mois et, dans d'autres cas, prennent des initiatives apparemment brusques et intuitives. Ils parlent beaucoup et deviennent brusquement des auditeurs attentifs".[2]

Il apparaît donc difficile dans le problème qui nous préoccupe de déterminer un style idéal de leadership.

---

2. Skinner, W., Sasser, W.E., Le dirigeant idéal: incohérent et opportuniste dans Harvard - L'expansion. Automne, 1980, page 79.

Mais pour en arriver à une acceptation du système de gestion des documents scolaires par tout le personnel de la commission scolaire point n'est besoin de mentionner que l'on a besoin d'un style de gestion de type participatif, qui mise sur la transparence, la responsabilité et la collégialité.

En termes de leadership, ce style de gestion se rapproche de celui identifier par Likert comme son système (4) dont les principaux éléments sont:

"1.. Le patron (ici le responsable du programme de gestion des documents scolaires) établit avec chaque employé (l'équipe de gestion documentaire et tout le reste du personnel) des relations telles que celui-ci se sent compris, appuyé, valorisé;

2.. Le supérieur fait preuve d'une totale confiance envers tous ses subalternes et ce dans tous les domaines;

3.. Les subalternes sont pleinement impliqués dans toutes les décisions concernant leur travail et se sentent parfaitement libres de discuter avec leurs supérieurs;

4.. Ceux-ci connaissent et comprennent les problèmes de leurs employés;

5.. Les objectifs de travail sont établis par le groupe et celui-ci participe également à l'évaluation des progrès accomplis;

6.. Le patron a des objectifs élevés et exige la même chose de ses subalternes".[3]

Le leader réunit le personnel de la commission scolaire et leur communique les éléments du problème de gestion des documents scolaires.

Le groupe suggère et évalue les différentes alternatives et solutions possibles et cherche à atteindre un consensus sur la solution idéale.

Le leader, par la suite, se consacre à la coordination et à la direction des opérations et confie à des responsables l'exécution des groupes d'activités identifiés dans le sous-système d'organisation. Il consacre donc ses énergies à coordonner les différents groupes d'activités, à réajuster les échéanciers de travail et à suivre le rythme du changement.

---

3. Bergeron, J.- L. et all, op. cit. 1., pages 243-244.

Pour faire face à ses responsabilités, le responsable de la gestion des documents scolaires (leader) doit:

- motiver le groupe de travail en gestion des documents;
- déléguer de son autorité autant que faire se peut;
- communiquer avec tout le personnel impliqué (cadres, professionnels, soutien, etc.) et ce régulièrement;
- adapter la participation à la nature des tâches à accomplir;
- suivre l'évolution des techniques (bureautique, informatique, télématique);
- développer une certaine curiosité intellectuelle pour tout ce qui se développera de neuf en gestion des documents;
- analyser avant de choisir;
- résoudre des problèmes, peu importe le moyen à utiliser;
- considérer la gestion des documents scolaires pour l'avenir sous une approche pluridisciplinaire (bureautique, informatique, télématique).

Le leader doit être de nature entreprenante, clairevoyante et convaincante car qu'on le veuille ou non les commissions scolaires sont en éveil. Les administrateurs

envisagent modifier leurs habitudes et réévaluer leurs priorités.

En très peu de temps (d'ici 5 ans), les commissions scolaires vont passer du classeur de papier au gestionnaire de documents et se diriger vers le gestionnaire des informations de systèmes au même titre que les autres gestionnaires des domaines de gestion traditionnelle tels ceux des ressources financières, humaines et matérielles.

4.5.3 Motivation du personnel

Depuis quelques années, on soutient que que l'amélioration de la productivité découle directement de:

1. l'augmentation du taux d'investissement;
2. l'efficacité de la structure organisationnelle;
3. l'application de nouvelles techniques.

Bien utilisés, ces facteurs demeurent des outils des plus efficaces pour améliorer la productivité. Par contre, il apparaît de plus en plus clairement que ces facteurs sont insuffisants:

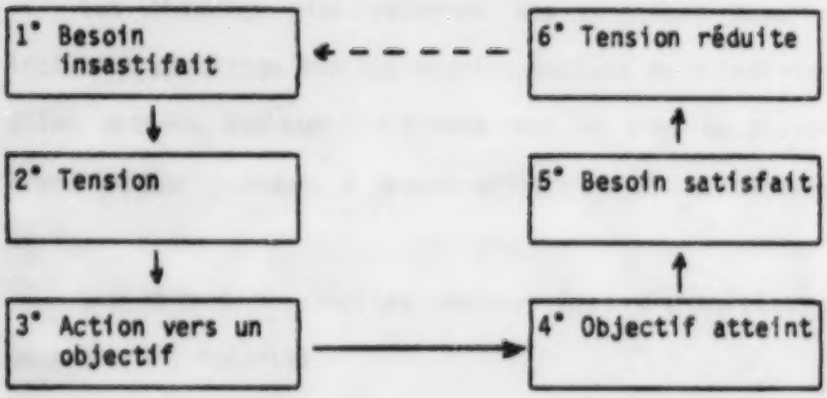
1. Parce que l'investissement en capital n'engendre pas nécessairement une augmentation de la productivité;
2. Parce que même s'il est vrai que l'ordinateur a permis une augmentation importante de la productivité dans certains secteurs et qu'il continuera de le faire, il semble que l'évolution trop rapide de la technologie nuit parfois à l'augmentation de la productivité et que de nouvelles technologies peuvent être accueillies avec réticence, voire même, hostilité et sabotage.

Il faut donc trouver d'autres solutions dans le domaine des sciences humaines et essayer de mieux comprendre le comportement humain.

Le processus fondamental de la motivation est toujours le même et constitue en quelque sorte, un cycle perpétuel ayant l'allure suivante selon Bergeron:[4]

---

4. Bergeron, J.L., op. cit. 1., page 104.



C'est par ailleurs toujours l'expérience de la collaboration, de la ponctualité, du dévouement, de l'assiduité et du travail bien fait qui nous fait conclure à la motivation d'une personne. En somme, nous jugeons sur l'effet produit.

Depuis Taylor, cite toujours Bergeron, la motivation au travail a été l'objet de nombreuses recherches.

Qu'est-ce qui pousse quelqu'un à faire ou ne pas faire telle chose plutôt que telle autre? Voilà ce qu'il faut savoir. D'où l'importance de bien scruter les différentes théories de la motivation.

Toujours selon Bergeron, Taylor soutenait que les employés étaient motivés par des récompenses financières et travaillaient en conséquence pour les obtenir.

Les théories plus récentes des relations humaines insistent davantage sur les besoins sociaux de l'individu. Elles mettent également l'accent sur le lieu de travail comme facteur pouvant ou devant satisfaire ces besoins.

Ces dernières théories peuvent être classifiées en deux grandes théories.

Dans une premier temps les théories dites de satisfaction des besoins tentent d'expliquer le contenu de la motivation au travail.

Maslow, poursuit Bergeron, est nettement un des auteurs les plus célèbres à ce niveau par sa théorie des besoins.

Pour lui, il existe 5 catégories de besoins humains:

. les besoins physiologiques;

. les besoins de sécurité;

. les besoins d'appartenance et d'amour;

. les besoins d'estime de soi par soi et de soi par les autres;

. les besoins d'actualisation c'est-à-dire devenir tout ce qu'on est capable de devenir.

Par ailleurs, Maslow établit une certaine hiérarchie entre les besoins. Il parle de besoins inférieurs en parlant des premiers besoins plus terre à terre mais aussi plus puissants et prêts à se manifester, et des besoins supérieurs pour les derniers plus abstraits, moins prompts à se manifester.

Toute la théorie de Maslow repose sur un ensemble de propositions dont nous retiendrons les trois (3) suivantes:

> "Il faut qu'un besoin inférieur soit relativement satisfait avant que le besoin qui est au-dessus de lui dans la hiérarchie ne devienne une force prépondérante et motivante.
>
> La satisfaction d'un besoin inférieur enlève donc un élément moteur ou motivateur, mais elle ouvre la voie à un autre besoin qui prend (automatiquement quoique graduellement) sa place comme source de motivation.
>
> Le besoin d'actualisation, loin de disparaître ou de diminuer lorsqu'on le satisfait, peut au contraire augmenter dans la proportion même où il est comblé: plus l'homme se réalise, plus il a envie de le faire".[5]

La théorie de (2) facteurs d'Herzberg se combine très bien avec la théorie des besoins de Maslow.

---

5. Bergeron, J.-L., op. cit. 1, page 109.

Ses principes de bases sont:

a) l'inverse de "insatisfaction" n'est pas "satisfaction" (et vice versa) mais bien une sorte de point neutre qu'on pourrait appeler simplement absence d'insatisfaction et de satisfaction;

b) les facteurs qui causent la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui causent l'insatisfaction;

c) les premiers (appelés facteurs de motivation ou facteurs-moteurs) sont reliés surtout au contenu de la tâche;

d) les seconds (appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance) sont reliés surtout au contexte dans lequel s'accomplit la tâche;

e) lorsque le contexte est adéquat ou convenable, les employés cessent tout simplement de s'en plaindre: ils ne sont ni insatisfait ni satisfaits (facteurs d'hygiène);

f) si on veut que les employés passent de la simple neutralité à un niveau élevé de motivation, il faut mettre l'accent sur les facteurs de motivation.

Il faut noter en passant qu'Herzberg n'emploie pas le mot "motivé" pour n'importe qui. En effet, il refuse d'appeler motivé un employé qui travaille fort pour améliorer son contexte: avoir un meilleur salaire, obtenir

une promotion, éviter une mesure disciplinaire, etc... Dans de tels cas, il dira que l'employé est mû ou contrôlé de l'extérieur. Il réserve donc le terme motivation aux situations où l'individu possède sa propre génératrice, c'est-à-dire travaille fort parce qu'il est emballé, enthousiasmé par l'activité elle-même. Cet enthousiasme ne peut venir que d'une activité qui permet à l'individu de satisfaire son besoin psychologique de croissance personnelle.

La théorie d'Herzberg n'est pas à l'abri de la critique surtout quant à la méthode que l'on juge peu rigoureuse mais aussi quant au caractère trop automatique que l'on attribue à la relation satisfaction-motivation.

Il n'en reste pas moins que la contribution d'Herzberg, comme d'ailleurs celle de Maslow, dépasse largement les frontières américaines. L'enrichissement de tâches en particulier, qui a beaucoup de vogue dans les organisations modernes actuellement, doit ses assises aux idées d'Herzberg.

Enfin, selon ces deux auteurs, afin de motiver davantage le personnel, l'on doit envisager sérieusement leur donner plus de responsabilités et satisfaire ainsi les besoins d'estime, insatisfaits auparavant.

En second lieu, il y a les théorie dites d'instrumentalité (Vroom, Porter, House...) qui soutiennent que les individus au travail mettent en oeuvre des comportements qu'ils perçoivent comme susceptibles d'atteindre les objectifs qu'ils vivent.

Selon ces théoriciens deux critères poussent les individus à améliorer leur performance:

1° la probabilité qu'ils perçoivent de recevoir les récompenses s'ils améliorent leur performance;
2° leurs préférences pour les différentes récompenses possibles.

Face à ces alternatives possibles, l'homme va réfléchir et prendre une décision selon ces trois (3) avenues:

a) ses chances de réussite (expectance);
b) les conséquences de cette réussite (instrumentalité);
c) la valeur anticipée (désirabilité) de ces conséquences.

A partir de ces théories, des études sur la motivation distinguent deux types de motivation: motivation intrinsèque et motivation extrinsèque.

La première décrit les situations où la personne travaille pour parvenir à des satisfactions inhérentes à sa tâche. La deuxième regroupe les situations où le travail résulte des facteurs extérieurs à la tâche.

> "La motivation intrinsèque est un état cognitif auquel l'individu attribue à la fois ses comportements pertinents au travail et ses récompenses provenant du même travail. Cela crée des sentiments de compétence et d'auto-détermination. L'introduction des récompenses extrinsèques place l'individu intrinsèquement motivé pour son travail dans une situation dépendante de la source des récompenses.
> L'individu démuni du contrôle de la situation éprouve des sentiments négatifs envers son travail et peut même diminuer sa performance à cause des récompenses extrinsèques".[6]

Comme le démontre l'auteur plus loin, cette hypothèse a des implications importantes pour les organisations et le domaine de l'éducation n'y échappe pas.

Ainsi, si l'on veut que la motivation pousse au travail, il ne s'agit pas d'aller proposer des motifs ou des raisons de travailler aux gens, ça ne les convaincra pas.

---

6. Jabes, Jack., "Attention les récompenses peuvent nuire à la motivation au travail", Article paru dansla revue Gestion, Février, 1980, page 17.

Il vaut mieux aller chercher en eux les motivations qu'ils ont à travailler, les faire remonter à la surface et les aider à se canaliser dans des activités où ils trouvent leur compte.

> "On peut citer comme exemple le travail d'une équipe de dactylos pouvant être enrichie en permettant à chacune de décider quoi taper, en leur donnant des ouvrages complets à dactylographier au lieu d'une partie de l'ensemble, en leur laissant la liberté d'organiser leurs horaires de travail. A condition de supprimer le contrôle en tenant compte de la performance, on peut créer des motivations intrinsèques, même dans ce type de travail monotone".[7]

Herzberg détermine dix étapes à franchir avant d'enrichir les tâches:

1° Choisir les emplois où

a) l'investissement en équipement industriel ne rend pas les changements trop onéreux

b) les attitudes sont mauvaises

c) les facteurs de conditionnement deviennent très coûteux

d) la motivation pourra améliorer le rendement.

---

7. Ibid à 6, page 19.

2° Considérer ces emplois avec la conviction qu'ils peuvent être changés. Des années de tradition ont amené les dirigeants à s'imaginer que le contenu des emplois est sacro-saint et que leur seule marge d'action est dans la première de stimuler les employés.

3° Au cours de sessions intensives (brainstorm) retenir toutes les idées qui peuvent enrichir les tâches, sans tenir compte de leur caractère pratique.

4° Examiner la liste et biffer tous les facteurs qui se rattachent au conditionnement plutôt qu'à la motivation.

5° Eliminer de la liste toutes les généralités.

6° Eliminer toute suggestion qui mènerait à une recharge horizontale.

7° Eviter la participation directe des employés dont les emplois doivent être enrichis.

8° Dans la phase initiale d'enrichissement d'une tâche, mener une expérience de contrôle:

L'enrichissement des tâches a donc pour but de satisfaire les besoins de compétence, de curiosité, de créativité et d'accomplissement.

Il devient donc important pour le responsable du programme de gestion des documents de prendre bonnes notes de ce qui est mentionné ci-haut car les techniques de changement de l'emploi par l'élargissement et l'enrichissement des tâches et les interventions socio-techniques sont les outils de l'heure.

Herzberg conseille de recharger les tâches, mais attention, il ne s'agit pas de n'importe quelle recharge, car, poursuit-il, la recharge horizontale du travail (par opposition à sa recharge verticale dans laquelle on fournit des facteurs moteurs) a été la pierre d'achoppement des programmes antérieurs d'élargissement du travail. En voici des exemples avec leurs résultats:

. Ajouter un travail insignifiant, ici on additionne zéro à zéro
. Effectuer des mutations entre un certain nombre d'emplois qu'il faut enrichir. On substitue zéro par un autre zéro

. Enlever la partie la plus difficile du travail équivaut à effectuer une soustraction dans l'espoir d'obtenir une addition.

. Défier l'employé en augmentant la production qu'on attend de lui; c'est l'équivalent d'une multiplication de zéro par zéro qui donne zéro.

9° S'attendre à une baisse de rendement du groupe expérimental dans les premières semaines. Le changement de tâche peut causer une baisse temporaire de l'efficacité.

10° S'attendre à ce que les surveillants de premier niveau manifestent de l'anxiété ou de l'hostilité envers les changements que vous apportez.

Ce n'est pas en tentant d'éduquer les surveillants mais bien en changeant le contenu de leur tâche que l'on pourra obtenir un nouveau style de surveillance axée sur l'employé.

C'est un état de fait que, le personnel appelé à travailler à la gestion des documents dans les commissions scolaires ne possède que très peu de connaissances en la

matière. Pourtant cette banale réalité nous échappe trop souvent. Quelles sont les solutions de correction?

On congédie purement; on décide que ce n'est pas trop important; on opte pour le vieux dicton voulant qu'en forgeant, on devienne forgeron; on structure un plan de formation systématique.

Sans analyser en détails, il ressort que le plan de formation s'avère la disposition la plus logique et la plus profitable à moyen et à long terme pour le personnel.

De là l'intérêt et la préoccupation que doit avoir la commission scolaire et son responsable pour la confection d'un programme méthodique de formation du personnel dans le but de lui faire acquérir les qualités, habiletés et connaissances propres à sa charge.

Ainsi, en permettant au personnel d'utiliser et de développer ses capacités intellectuelles tout en prenant bien soin que cela ne dépasse pas ses possibilités, puis en offrant des récompenses qui tiennent compte du rendement et de ce qui se fait ailleurs, le tout dans des conditions matérielles et physiques favorisant l'atteinte des objectifs, le responsable de la gestion des documents

scolaires permettra au personnel affecté à ces tâches de se sentir important, considéré et respecté.

Le responsable va donc devoir mettre en place, en plus du programme de formation cité plus haut, des structures ou mécanismes qui permettent la participation du personnel.

Parmi ceux-ci, il en est un qui, en gestion humaine contemporaine met l'accent sur les rapports entre les gens et leur travail, soit la mise sur pied de cercles de qualité.

En s'inspirant des principes de la "Qualité de vie au travail"[8], le responsable permet au personnel impliqué dans l'implantation du du S.G.D.S. le responsable de mettre à profit ses talents et son ingéniosité en donnant un sens au travail accompli.

Comme conditions essentielles et nécessaires au succès des cercles de qualité en gestion des documents scolaires, le responsable se doit d'acquérir le support du

---

8. L'expression Qualité de vie au travail" apparue en 1972, signifie une façon de concevoir le travail et son organisation en se basant sur des principes qui considèrent les personnes.

management et de former adéquatement les membres tout en s'assurant:

1. de posséder une vue systématique de l'organisation;
2. que les communications circulent dans tous les sens;
3. que la structure d'implantation du programme est claire et visible;
4. de la capacité de changer;
5. que les objectifs sont bien définis.

Pour un meilleur fonctionnement du cercle de qualité, composé du personnel impliqué dans l'implantation du S.G.D.S., le responsable va devoir:

- fixer une réunion d'une heure par semaine durant les heures de travail, conçue avec ordre du jour et procès-verbal; (ces réunions statutaires ne peuvent être déplacées par un surplus de travail ou tout autre raison);
- assurer un leadership dans le fonctionnement du groupe et le support à donner aux membres;
- s'assurer de la collaboration de non-membres du cercle pouvant être appelés à contribuer par la formulation d'idées ou la collecte de données;
- assigner des tâches à des membres entre les réunions (recherches, contacts...)

Quatre phases vont lui être nécessaires quant à l'implantation d'un tel cercle de qualité:

PHASES	BUT	ETAPES	PERSONNEL CONCERNE
1	Décision d'implanter un cercle de qualité.	. Formation sur le concept, la philosophie, le développement de cercles de qualité.	. Cadres supérieurs . Tout personnel intéressé.
2	Organisation et mise en place.	. Formation d'un comité . Analyse de données Information à transmettre au personnel . Plan d'implantation (procédures, budget, objectifs, mesures) . Session de formation sur les cercles de qualité. . Distribution de l'information	. Responsable du S.G.D.S. . Personnel impliqué plus directement à la gestion des documents scolaires.
3	Mise en marche du cercle	. Revue de l'étape 1 . Session d'information pour les employés intéressés. . Demande de volontaires . Début du fonctionnement	. Cacres supérieurs . Responsable du S.G.D.S. . Personnel impliqué
4	Opération et évaluation	. Présentation au management . Evaluation . Transmission de l'information . Analyse continue: - coûts/bénéfices - analyse du Q V T - communication . Feedback (retour) sur les procédures	. Cadres supérieurs . Responsable du S.G.D.S. . Personnel impliqué

En démontrant que le personnel affecté à la gestion des documents scolaires ne représente pas une valeur marchande mais que ce même personnel est humain et soucieux de son propre développement, le responsable du programme assurera les chances de réussite de l'implantation du cercle de qualité et, par le fait même, du S.G.D.S. tout entier.

4.5.4 Formation du personnel

L'adage qui dit: l'opération a été un succès mais malheureusement le patient est décédé... pourrait sembler particulièrement pertinent aux programmes de formation à mettre en place. Trop souvent, on remarque que l'entraînement a été un succès en ce sens que le personnel a fait des apprentissages, mais malheureusement cet apprentissage n'a pas été traduit en travail. Bref, il en ressort, que suite à une session de perfectionnement, le personnel n'utilise tout simplement pas ses apprentissages quand il réintègre son travail.

Il est donc impératif à ce moment-ci d'être conscient de ce problème et d'agir en conséquence.

Pour ce faire, le programme de formation à mettre en place doit être des plus enrichissants pour les participants et ce, avec une structure bien définie au départ.

Avant toute chose, il faut établir le fondement de l'activité de formation que l'on projette de structurer. En d'autres termes, il s'agit de déterminer les objectifs du programme que les participants doivent atteindre par l'intermédiaire de cette activité. L'objectif général suivant se veut un exemple:

> "A la fin de la présente session de perfectionnement, les participants possèderont une connaissance approfondie du système "Gestion des documents scolaires" et des techniques qui le sous-tendent permettant une saine gestion de l'information contenue dans les documents, et ce, de façon simple et efficace."[8]

Cette session de formation doit produire des résultats. Les participants, pour leur part, se livrent à des activités d'apprentissage qui, elle aussi, doivent donner des résultats. Quant au but ultime de l'activité de

---

8. Université du Québec à Trois-Rivières. Syllabus du cours - Introduction à la gestion des documents (sec. 1001). Département des Sciences humaines. Hiver 1984.

formation, il se situe au niveau des changements à constater chez les participants. Autrement dit, les résultats seront précisés par ce qu'on appelle les objectifs spécifiques tels:

- Sensibiliser les participants au problème de l'explosion de l'information de gestion dans les commissions scolaires d'aujourd'hui.
- Intéresser les participants à la question du contrôle de la paperasserie.
- Initier les participants aux plus récentes technologies en matière de traitement de l'information de gestion en les préparant aujourd'hui aux applications de demain.
- Sensibiliser les participants à la dimension humaine reliée à l'intégration du changement apportée par l'organisation du système de gestion des documents scolaires.
- Habileter les participants à opérationnaliser dans leur commission scolaire respective le système de gestion des documents scolaires.

Une fois ces objectifs fixés, il s'agira d'élaborer la stratégie d'enseignement, c'est-à-dire, d'organiser l'ensemble des ressources et des méthodes de manière à permettre aux participants d'atteindre efficacement les objectifs donnés.

La stratégie suggérée à ce stade-ci par exemple veut que:

1° Par le biais de cas types en gestion des documents scolaires, les participants soient mis en situation et voient les étapes de travail à suivre en vue de l'implantation du système de gestion des documents scolaires dans leur propre milieu.

Ces cas types doivent être conçus de manière que chaque participant s'intéresse vivement à sa tâche et tire un juste orgueil du devoir accompli. Ainsi, au cours de ces mises en situation il faudra éviter d'affecter au départ les participants au rangement dans les dossiers mais plutôt leur montrer d'abord à trouver et retirer les documents en insistant sur la rigueur, la précision et la rapidité. En initiant les participants à tous les aspects de la gestion des documents scolaires, on rendra ainsi le travail intéressant.

Enfin, une période intensive de formation sur le guide de classement uniforme (Appendice 9) marquera la fin des mises en situation par une familiarisation des participants aux numéros du cadre de classement. A cette fin, ils seront d'abord affectés

exclusivement à la recherche documentaire, à l'extraction des documents selon le numéro des documents. Le tri des documents par numéro sera l'étape suivante, suivi de la vérification du classement et de l'identification par sujet.

2° A partir d'un recueil de textes remis à chaque participant ceux-ci s'assurent d'une connaissance adéquate des textes (lecture et étude individuelle) par une mise en commun de la compréhension de ces lectures par le biais de table ronde ou séminaire.

3° Organisation de séminaires à propos des sujets soulevés au cours de la présentation et centrée sur deux éléments:

. observation et description d'environnement administratif propre aux commissions scolaires;

. analyse de ces descriptions à la lumière des lectures.

4° Rencontres organisées avec des personnes ressources mettant en relief certains points majeurs de la session.

5° Présentation d'un cas pratique couvrant toute la matière et se faisant par étape selon les notions vues durant la session.

Bref, cette session de formation vise à pénétrer les participants de l'importance de la gestion des documents dans chacune des commissions scolaires en développant leurs aptitudes à la rapidité, la précision, la souplesse et la dextérité nécessaires à une saine gestion des documents scolaires et en développant chez eux le désir de se perfectionner.

Les objectifs fixés, la stratégie d'enseignement élaborée, il s'agit maintenant de définir le contenu qui répondra aux besoins des participants. L'appendice 24 se veut un exemple de contenu adapté aux besoins des commissions scolaires.

Mais comment être sûr que les objectifs de la session de formation vont être atteints? Il faut donc mesurer l'atteinte de ceux-ci. Si on veut se faire une meilleure idée de la valeur de l'activité il faut au moins vérifier si le programme satisfait aux besoins sur lesquels il se fonde. D'autres critères peuvent servir à juger ledit programme de formation, mais comme notre but n'est pas de faire un précis d'évaluation, nous nous en tiendrons là.

Maintenant, comme nous l'avons mentionné au tout début de cet exposé sur la formation, quoi faire pour favoriser l'investissement des apprentissages dans le travail de tous les jours, une fois la session de formation terminée?

Quelques recommandations peuvent être annoncées telles des rencontres patron-employé clarifiant en quoi la session a répondu ou non aux attentes et difficultés et s'il y a lieu, comment le participant entend s'y prendre pour réinvestir son apprentissage et quelle aide il aura besoin de la part de son patron voir même du formateur. Un autre moyen peut être la prévision de moments périodiques permettant d'évaluer l'application des habiletés acquises et le genre d'aide reçu.

Cette session de formation ne doit pas être recherchée pour elle-même mais pour satisfaire des besoins réels et reconnus par le milieu scolaire. Sans cela, elle risque d'être sans suite. Les personnes aptes à soutenir l'organisation de telle session doivent collaborer au maximun si l'on veut aller jusqu'au bout. Sans cet appui essentiel toute session de formation est vouée à l'échec. Si la session est perçue par les instances

supérieures comme étant sérieuse et bien planifiée, on peut espérer qu'elles seront plus favorables à son implantation et qu'elles s'impliqueront pour la faire réussir.

Toute session de formation implique une préparation spéciale des participants qui seront touchés par la mise en place du système de gestion des documents scolaires.

Certains d'entre eux ont été conditionnés par des méthodes d'enseignement qui encouragent la passivité et la nonchalance. Il n'est pas question ici de bannir l'exposé magistral des activités de formation, au contraire il est des plus efficace, mais d'introduire le cahier du participant qui s'avère le document le plus important d'une session de formation.

Par la présentation de ce cahier, le système de gestion des documents scolaires a des chances d'être plus facilement accepté du fait qu'il se veut un moyen pour faciliter la tâche des participants une fois la session terminée.

La façon de présenter la session de formation est donc aussi importante que le changement lui-même qu'elle impose.

4.5.5 Marketing

La fonction marketing a essentiellement pour but de faire connaître le système de gestion des documents scolaires, d'en mesurer les avantages et de provoquer un acte de consommation.

> "Le marketing recherche le bien du client pour le plus grand bien de l'entreprise; c'est l'art d'identifier les besoins et de les combler par la vente et la persuasion".[9]

Le marketing en gestion des documents scolaires est efficace, s'il parvient à provoquer chez l'usager potentiel la reconnaissance de certains besoins non encore satisfaits et à lui démontrer que le meilleur moyen d'y répondre est d'implanter ledit système de gestion des documents scolaires.

Différents moyens existent pour y arriver.

Dans un premier temps, il faut faire prendre conscience aux différents gestionnaires scolaires de l'importance de l'innovation que l'on veut apporter par le biais du système de gestion des documents scolaires. Ainsi, en

---

9. Laflamme, Marcel., Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977, p. 173.

diffusant à tout le personnel de la commission scolaire une lettre de la direction générale annonçant le lancement du nouveau système et invitant tous les responsables à s'associer à l'opération, et soulignant l'importance que la direction générale attache à son résultat, peut suffire à conscientiser tout le personnel.

Dans un deuxième temps, des contacts suivis avec les futurs utilisateurs, puis des réunions de travail systématiques pour préciser les responsabilités et les domaines d'intervention de chacun sont des occasions uniques d'intéresser les personnels au nouveau programme.

A ce moment, il s'avère important de présenter des mémoires et études pour faire état d'expériences comparables et pour faire également la démonstration de la réalisation possible des objectifs préconisés, de leurs avantages reconnus ainsi que des bénéfices anticipés conséquemment.

Dans un troisième temps, à titre d'expérience pilote l'implantation dans des d'unités administratives représentatives de l'ensemble de la commission scolaire peut s'avérer rassurante pour les autorités et le personnel en général et les inciter à accorder leur confiance au projet. Un bon programme de publicité, des documents

audio-visuels, des rapports d'experts, etc. complètent le travail amorcé avec les documents littéraires.

Pour les administrateurs scolaires qui risquent de se montrer plus ou moins craintifs face à la perte éventuelle de leurs documents ou, à tout le moins, la perte de leur contrôle, l'approche doit être plus pratique encore.

A ce moment, il s'avère important du point de vue marketing, d'axer l'information sur la faisabilité, la sécurité, la capacité de donner le service annoncé, la facilité et la rapidité de récupération d'un dossier classé dans la filière du bureau ou encore au Centre de gestion des documents.

Différents moyens s'offrent au responsable de la gestion des documents scolaires pour arriver à donner confiance à ces administrateurs. Il va de soi qu'il faille tout d'abord être soi-même le premier client, ce qui permettra de vérifier le système avec un oeil critique et faire en sorte de mieux comprendre les appréhensions des administrateurs.

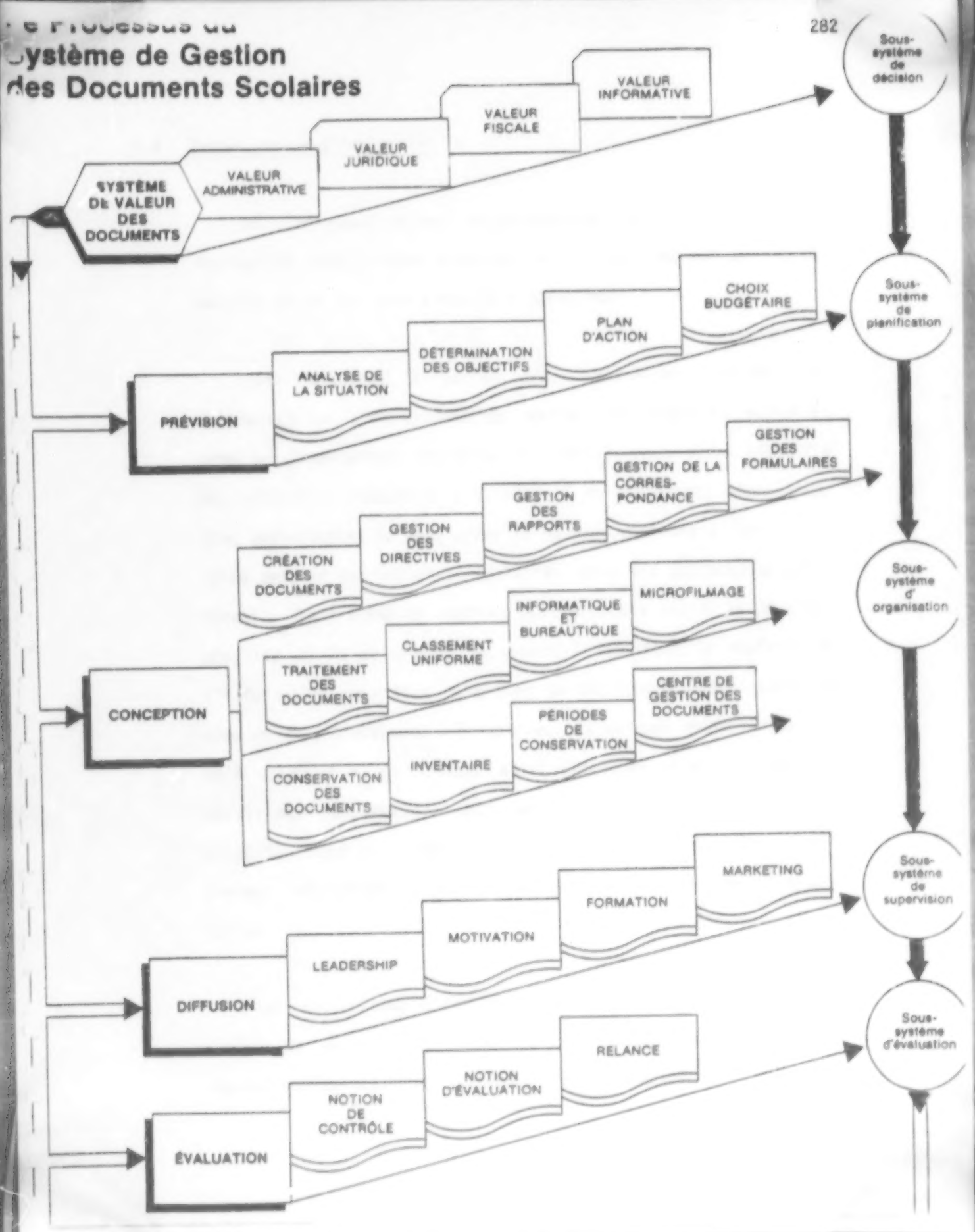
L'organisation de visites dans d'autres centres de gestion de documents déjà en fonction se veut un moyen des plus intéressant pour faire comprendre le système et gagner la confiance des administrateurs.

Tel que mentionné, un peu auparavant, il en va de même pour les documents audio-visuels. Les témoignages de clients actuels et une bonne publicité (Appendice 25) vantant les avantages du système aboliront les résistances. Par la diffusion de la politique générale et de la politique opérationnelle en matière de gestion des documents scolaires le responsable prouvera qu'il n'a pas peur de s'engager par écrit face aux clients éventuels et de préciser les exigences qui leur sont imposées pour assurer le fonctionnement du système.

Une fois le système accepté, il faut voir à en assurer la réalisation et le responsable de la gestion des documents scolaires se verra obliger d'élargir son champ d'expérience pour englober en partie celle de l'utilisateur éventuel et demeurer à l'affût des réactions des usagers pour adapter sa publicité, entre autres choses et ainsi maintenir un haut niveau d'efficacité.

Cette action se poursuivra sous forme d'assistance permanente aux utilisateurs. Il est en effet indispensable de rester à l'écoute du système pour en déceler les malfonctionnements et les corriger immédiatement. C'est à cette seule condition que le système évoluera et provoquera un désir constant de consommation dans la commission scolaire.

Le Processus du Système de Gestion des Documents Scolaires



4.6 Sous-système d'évaluation

Afin de mieux situer la perspective dans laquelle il faut aborder le sous-système d'évaluation, faisons une courte rétrospective de ce que nous avons fait jusqu'ici.

Tout d'abord, à partir d'une situation problématique (l'inexistence d'un système de gestion des documents scolaires dans les commissions scolaires du Québec), nous avons identifié des objectifs (résultats à atteindre) et différents plans d'action susceptibles de nous mener là où nous désirons parvenir (une saine gestion des documents scolaires selon une approche systématique). Du système de gestion des documents scolaires développés, une série de procédures visant à faciliter le repérage de l'information pour fins de prises de décisons a été élaborée de même qu'un processus de supervision. Il ne nous reste maintenant qu'à observer si le système ainsi développé sera appliqué. A partir des résultats de cette observation, il faudra faire les adaptations qui s'imposent. En d'autres termes, il ne reste qu'à évaluer les actions mises de l'avant lors du programme d'implantation.

Le sous-système d'évaluation en gestion des documents scolaires se veut donc un ensemble de procédés qui consistent à identifier la nature de certaines décisions mises de l'avant lors

du lancement du programme de gestion des documents, à recueillir les informations appropriées en vue de communiquer des données utiles à ceux qui devront prendre des décisions et à corriger des situations, s'il y a lieu. Toutes ces décisions, pour être prises de façon éclairée, devront être précédées d'une évaluation appropriée. Cette évaluation n'est pas une fin en soi mais un processus plus global (incluant le contrôle) au service de la prise de décision comme se veut d'ailleurs, tout le système de gestion des documents scolaires.

4.6.1 La notion de contrôle

Depuis longtemps, il existe dans nos organisations modernes une situation qui, de par le simple fait de mentionner le mot déclenche un mécanisme de défense ou de résistance assez prononcé: l'évaluation. Qu'on le veuille ou non, c'est un mot chargé émotivement. Perçue comme un moyen de contrôle permettant de découvrir les faiblesses d'autrui, on l'associe souvent à un aspect d'arbitraire; de plus, le contrôle a ordinairement une connotation négative.

> "A l'instar de Lafontaine on pourrait dire comme dans la fable des animaux malades de la peste, "le contrôle, puisqu'il faut l'appeler par son nom, fait aux subordonnées la guerre... ou la vie dure".[1]

Quoique malheureuse, cette perception semble évoluer peu à peu surtout en raison de l'influence des notions de système. Le système de gestion des documents scolaires s'inscrit dans cette évolution en ce sens que présenté selon l'approche systémique, le mot contrôle en vient à avoir une signification de maîtrise sur toutes les étapes du programme. Au lieu de se faire après coup comme auparavant, il est dynamique donc présent partout, générant de l'information et permettant au système de s'adapter en regard des résultats visés, des coûts ou encore des moyens.

Suivant cette approche, le climat d'opposition au contrôle, se transforme en un climat de support. Marcel Laflamme cite Douglas McGregor qui, dans son volume "La profession de manager", formule ainsi le principe de base:

---

1. Hogue, J.-Pierre, L'homme et l'organisation. Editions Commerce. Beauchemin, 1980, page 179.

> "L'être humain n'oriente son effort, n'exerce son auto-contrôle et sa responsabilité, n'emploie sa créativité qu'au service d'objectifs vis-à-vis desquels il se sent engagé. La tâche managériale consiste alors à aider l'organisation à atteindre et sauvegarder un niveau élevé d'engagement, et une grande confiance doit être accordée au pouvoir intrinsèque d'identification"[2]

Laflamme[3] renchérit en stipulant que le système de contrôle s'appuie sur une participation active des employés à l'établissement et au fonctionnement des mesures d'évaluation.

De fait, il s'agit d'impliquer le personnel dans le circuit de planification, exécution, contrôle au moyen d'un programme qui peut se résumer en 5 étapes:

1° intériorisation des buts du système de gestion des documents scolaires:

dans cette étape le personnel de la commission scolaire fait sienne la réalisation du programme de gestion des documents scolaires.

---

2. Laflamme, Marcel, Le Management: approche systémique (théorie et cas), Edition Gaëtan Morin, 3e trimestre 1981, page 351.

3. Idem à 2. page 352.

2° précision de leur contribution a l'effort global:

à ce stade, les employés affectés à la gestion des documents scolaires portent davantage leur attention sur les objectifs à atteindre;

3° participation à la définition des standards de performance:

On est souvent porté à négliger le rôle des standards dans le processus de gestion. Ce sont eux qui vont permettre au gestionnaire de définir des attentes et d'y comparer ensuite les réalisations. Les standards permettent réellement au répondant de maîtriser le système de gestion des documents scolaires dont il est responsable et d'identifier les secteurs ou aspects qui méritent surtout son attention. Ainsi, le répondant en dégageant des écarts ou variantes dus à certaines lacunes possibles, fera que les différences seront mieux acceptées par les autres gestionnaires et qu'elles auront un effet plus positif sur la motivation de tout le personnel affecté.

Par exemple, en se basant sur des renseignements se référant à la pratique générale d'implantation de nouveau système, certains auteurs avancent

qu'en moyenne cela pourrait prendre jusqu'à cinq ans avant que tout le processus du système de gestion des documents scolaires soit appliqué au sein d'une commission scolaire;

4° support à l'exécution:

qu'il s'agisse de ressources humaines, financières ou matérielles, le rôle du gestionnaire est d'obtenir ces ressources au prix le plus bas possible tout en étant consistant avec des objectifs de qualité. C'est donc dire toute l'importance qu'il faut apporter à la spécification de ces ressources.

Un bon responsable d'implantation du système doit de plus se préoccuper de l'utilisation de ces ressources. Il doit aussi s'assurer que les ressources qui sont mises à sa disposition soient suffisantes et utilisées de façon à produire le maximum de résultats possibles, compte tenu des conditions qui ont prévalu ou qui prévalent (efficience);

5° auto-contrôle et feedback

quels que soient les standards retenus ou encore le support apporté, un principe de base est à respecter: l'information, sinon la participation

de tous les gens impliqués. Trop souvent, on oublie que ce sont les employés surtout qui vivent avec le nouveau système et ces standards et qui connaissent le mieux la situation à laquelle ils ont à faire face. En faisant de cette réussite leur responsabilité première, il sera alors facile d'influer positivement sur le degré de motivation des employés impliqués dans le système.

Lorsque les résusltats s'avèreront anormaux, des mesures correctives devront être envisagées au niveau des opérations impliquées, et ce, de façon générale plutôt que détaillée. C'est à ce stade-ci que l'évaluation prendra toute sa signification.

4.6.2 La notion d'évaluation

Depuis le tout début de ce chapitre, nous avons fait allusion à l'évaluation à plusieurs reprises. Certes le contrôle et l'évaluation sont très liés car les renseignements générés par le contrôle sont utilisés lors de l'évaluation mais dans une autre perspective. L'évaluation va plus loin que le contrôle, elle se veut une remise en cause.

Prenons un exemple afin de mieux comprendre la différence entre les deux. La commission scolaire "X" désire implanter le système de gestion des documents scolaires, selon un échéancier précis, une planification des étapes dans un ordre idéal. Mais des changements peuvent survenir entre le moment où la commission a pris sa décision et le moment de l'exécution. Cette information nouvelle (lois, etc...) peut faire que la commission scolaire modifie l'échéancier de planification.

Bref, la commission scolaire peut atteindre les objectifs fixés, respecter et même dépasser positivement tous les standards fixés, avoir suivi l'échéancier de façon parfaite, cela ne doit pas empêcher les dirigeants scolaires de questionner le tout, de remettre en cause ce qui a été fait.

Dans un tel contexte, il s'avère utile de se poser certaines questions:

- l'objectif en valait-il réellement la peine?
- la commission scolaire doit-elle continuer dans le même sens?
- qu'aurait-elle pu atteindre (la commission) si elle avait consacré les mêmes ressources à un autre objectif?

Le contrôle informe les gestionnaires sur le rythme de croisière et les moyens à prendre pour le conserver. L'évaluation, quant à elle, remet en cause cette croisière.

> "... l'évaluation permettra de reprendre la problématique pour préciser davantage le résultat recherché alors que dans l'autre cas, l'évaluation permettra de constater qu'il convient de poursuivre les actions entreprises au niveau d'une activité".[4]

Afin d'éviter certains problèmes au niveau de la composante évaluation, et afin de diminuer le plus possible la subjectivité face à l'évaluation des résultats du fait que plusieurs unités administratives sont impliquées dans le processus du système de gestion des documents scolaires, nous reproduisons en appendice 26 une telle évaluation. Celle-ci va permettre d'évaluer de façon méthodique et objective le degré d'atteinte des résultats recherchés.

---

4. Gouvernement du Québec. Ministère de l'Education. Direction générale de l'administration. Système de gestion des ressources éducatives. Exécution - Contrôle, Evaluation, fascicule numéro 8, Editeur officiel, février 1977, page 12.

Tout au long de leurs interrogations sur l'efficacité et l'efficience du système, les gestionnaires ne doivent pas oublier l'esprit dans lequel celles-ci doivent être faites. Toute cette évaluation doit être abordée dans un esprit positif, dans le but de renforcer ce qui existe et de mieux maîtriser le système de gestion des documents scolaires.

Une fois évalué, le processus de "rétro-action" engendrera le mécanisme d'adaptation ou d'ajustement constitué essentiellement de l'information générée par les performances du système et par les résultats atteints. Cette information deviendra, elle aussi, une ressource que le système de gestion des documents scolaires pourra utiliser pour faire des modifications au niveau ou des activités.

CHAPITRE V

Conclusion

Les documents administratifs occupent une place importante dans l'activité quotidienne du gestionnaire scolaire, qu'il s'agisse de formulaires, de dossiers de correspondance, de dossiers du personnel, de rapports d'activités ou d'études, de plans, de normes et directives, de rapports statistiques et de bulletins de nouvelles pour ne donner que quelques exemples.

Quant à l'utilisation de l'information contenue dans les documents, le gestionnaire scolaire adopte habituellement le même "pattern" de fonctionnement que pour l'information verbale. Il utilisera d'abord l'information qu'il a stockée autour de lui dans son bureau et il agrandira le cercle au besoin.

Bien sûr, le support de l'information écrite a varié énormément depuis quelques années, qu'il s'agisse de rapports de gestion informatisés (sorties d'ordinateur), de microfiches et de microfilms, de l'utilisation du télex et des machines de traitement de textes, cette évolution se voit nettement. Quoiqu'il en soit, le contenu de l'information demeure pratiquement le même; en réalité, seule la vitesse de transmission des données a changé.

Le document audio-visuel, pris dans un sens large, est devenu récemment un concurrent sérieux de l'imprimé aux fins de gestion, surtout lorsqu'il est aidé par le support de la téléinformatique. Les écrans de visualisation, la vidéocassette, le vidéodisque et même le vidéotexte deviennent des outils d'information interne qui concurencent de plus en plus la paperasse.

> "Il est encore trop tôt dans le développement automatisé des bureaux du futur pour proposer une structure idéale de fonctionnement. Ceci viendra sûrement dans la prochaine décennie.[1]

Pour organiser le bureau du futur et voir comment la gestion des documents scolaires s'y intégrera, les commissions scolaires doivent d'abord s'organiser. Le futur sera caractérisé par le besoin de gérer cette complexité.

Le bureau de demain doit être organisé pour des gens qui ont changé et orienté leurs attitudes et leur comportement vers l'avenir. Le bureau de demain ne ressemblera en rien à celui d'aujourd'hui.

---

1. Papillon, Yvon. Gestion des documents dans le bureau de demain: perspectives d'avenir. Textes de conférences prononcée lors du Congrès des administrateurs et gérants, gestion des documents ARMA tenue à Montréal, 15 février 1982.

Son concept administratif, tiendra compte de l'organisation de tout un réseau documentaire automatisé et intégré sur une base coopérative pour l'ensemble des intervenants en information documentaire. Cela est vrai aussi pour une commission scolaire par exemple.

Philip Kotler[2] dans son livre Marketing Management souligne l'importance de l'information comme étant la cinquième ressource de l'entreprise, ressource qu'il place d'ailleurs sur le même pied que les capitaux, les matières premières, les hommes et les machines.

En vertu des différentes législations adoptées, l'information dans la commission scolaire de demain doit être considérée comme facteur de production au même titre que ses facteurs classiques.

Comme l'a déjà dit William Benedon[3], l'approche multidisciplinaire semble la seule solution logique pour faire face au défi que devra surmonter la gestion de l'information dans les années à venir.

---

2. Kotler Philip. Marketing Management: analyse, planification et contrôle, 2e éd., Paris, Publi-union, 1973, pp. 349-354, 419-420.

3. Benedon, William. "Management in information: an Interdisciplinaray Approach. Arma Quaterly, October 1978, pp. 510.

La gestion des documents telle qu'elle apparaîtra dans la commission scolaire de demain devra donc être un équilibre entre les différentes techniques de traitement qui seront alors mises à la disposition des gestionnaires de l'information.

La qualité des services de recherches rendus à ce moment sera, tout comme il l'est aujourd'hui, l'élément qui permettra d'évaluer, à toutes fins pratiques, l'utilité des centres de gestion des documents et souvent justifier leur raison d'être. A cet égard, le personnel affecté à la recherche, à l'obtention et à la diffusion de l'information et de la documentation jouera le rôle de tout premier plan. Celui-ci, en plus d'assurer un service de question-réponse, devra être en mesure de connaître à fond les besoins des utilisateurs afin de les servir sur une base courante. Et sachant à quelles fins l'information demandée sera utilisée, ces spécialistes pourront mieux sélectionner la documentation et l'information la plus pertinente, et ce, en temps opportun.

En gestion des documents scolaires, ce qui s'avère, pour le moment, important de résoudre est le problème causé par l'accumulation de toute cette masse documentaire héritée des anciennes commissions scolaires, peu importe le moyen utilisé mais pas à n'importe quel prix.

Au niveau des petites commissions scolaires, le contexte économique actuel et un souci d'efficacité lié au contexte législatif invitent celles-ci à localiser la fonction "gestion des documents" au niveau d'un réseau inter-scolaire (régionale) ou bien cette fonction devra être assurée par des organismes professionnels.

Au niveau des grosses commissions scolaires, la fonction "gestion des documents" devra être décentralisée tout en s'organisant en réseau documentaire avec un service centralisé, le secrétariat général par exemple, orienté sur la recherche de nouvelles sources ou techniques nouvelles. Le service centralisé, en plus d'offrir une formation pratique, planifiera et coordonnera les méthodes de travail et le fonctionnement en réseau.

Les défis posés et les orientations envisagées permettront aux commissions scolaires de survivre par l'information pour le mieux-être de celles-ci.

> "Face à cette évolution rapide de la technologie dans l'organisation du bureau de demain, la question à se poser sera de se demander mais qu'est-ce que les gens voudront ou accepteront comme système de gestion des documents après demain?".[4]

---

4. Ibid à 1. page FII-4C/19

Comme il n'y a pas eu d'investissement majeur dans la technologie au niveau de l'administration des commissions scolaires, l'homme demeure encore plus que jamais indispensable au processus de transformation du bureau.

La pertinence d'instaurer ou de réformer la gestion des documents scolaires ne fait plus de doute. La gestion des documents est le produit de ce processus systématique et scientifique en vertu duquel les documents du présent sont évalués quant à leur utilité administrative et leur valeur permanente. Cette même gestion des documents scolaires sert à assurer que l'on prenne des décisions éclairées grâce à une mémoire collective possédant les données suffisantes pour étudier le passé, comprendre le présent et prévoir le futur.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Atherton, J. Roy, M.
1979 Formation efficace et carrière dans la gestion des documents, dans Archives, vol. 11, no. 1, juin p. 53-58.

Beaudoin, P.
1978 La détermination des besoins d'information: un défi pour les analystes de systèmes, dans Gestion février 1978.

Benedon, Williams.
1978 Management in Information, an interdisciplinary Approach. Arma Quaterly. Octobre 1978, p. 5-10.

Benedon, Williams.
1969 Records Management. Prentice-Hall, 1969, 272 pages.

Bergeron, J.-L. Léger Côté, N., Jacques, J., Bélanger, L.
1979 Les aspects humains de l'organisation. Gaétan Morin, Editeur, Chicoutimi, 1979.

Canada, Archives Publiques.
1975 Organisation et opérations relatives à la gestion des documents. Collection de la gestion des documents. Janvier 1975.

Canada, Ottawa.
1962 Rapport de la Commission Royale d'Enquête sur l'organisation du gouvernement. Tome I: La gestion de la fonction publique. Ottawa, 1962. Imprimeur de la Reine.

Canada, Ottawa.
1972 Conseil du trésor. Régie de la gestion des écritures. Plan de conservation et d'élimination des documents. Mars 1972, Edition revisée.

Chartrand, Maurice.
1979 (614-995-9197). Un numéro qui fait épargner cent millions de dollars. Dans Commerce. Juin 1979, p. 100-101.

Churchman, C.W.
1974 Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes? Editions Dunot, 1974.

Coates, Sharon.
1983 Le bureau de l'avenir. Ministère des Communications. Québec, 1983.

Code du travail, L.R.Q. c-27.
1983 Loi règlements index. Wilson & Lafleur, 1983. Collection lois et règlements.

Commission du salaire minimum.
1970 Ordonnance numéro 4, 1970.

Commission Scolaire Régionale de Tilly.
1978 Rapport du Comité des archives. Document inédit.

Couture, C., Rousseau, J.-Y.
1982 Les archives au XXe siècle. P.U.M., Montréal 1982, 491 pages.

Crener, M., Monteil, B.
1971 Principes de Management. Presses de l'Université du Québec.

Dauges, Louis.
Demain une direction de l'information. Première partie, Revue 01 Informatique, numéro 108.

Delage, Gisèle.
1983 Vocabulaire de la gestion des documents administratifs (français-anglais). Edition provisoire. Gouvernement du Québec, Office de la langue française. 2e trimestre 1983, 89 pages.

De Blasis, Jean-Paul.
1982 La bureautique, Outils et applications. Les éditions d'organisation. Paris, 1982.

Deslongchamps, Denis.
1977 La gestion des documents. Rapport présenté à l'Association of Records Managers and Administrators, Montréal. 1977.

Deslongchamps, Denis.
1973 La gestion des documents dans Bureau, mars/avril 1973.

Drucker, Peter F., Management for results; economic tasks and risk-
1964 taking decision, New-York, Harper and Row, 240 pages.

Ecole Nationale d'administration publique. (ENAP) Programme 27.
1979 La gestion des approvisionnements. Québec. 1979. Cahier du participant.

Frenière, A.
1974 Coup d'oeil sur quelques méthodes de classement en gestion des documents, dans Archives, 1974, numéro 1.

Frenière, A.
1982 La destruction et les centres de documents. Rapport présenté à l'American Records Management Association. Montréal.

Gouvernement du Canada. Chambre des Communes.
Loi de l'assurance-chômage, 3-4, Elisabeth II, ch. 50.

Gouvernement du Canada. Chambre des Communes.
1952 Loi des douanes, S.R.C. 1952. ch. 58.

Gouvernement du Canada. Chambre des Communes.
1952 Loi de l'impôt sur le revenu, S.R.C. 1952, ch. 148.

Gouvernement du Canada. Chambre des Communes.
1952 Loi sur la taxe d'accise, S.R.C. 1952, ch. 100.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Projet de loi 65.
1982 Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Loi sanctionnée en troisième lecture le 23 juin 1982.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale. Projet de loi 3.
1983 Loi sur les archives. Loi sanctionnée en troisième lecture le 22 décembre 1983.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
1964 Loi des accidents du travail, S.R.Q. 1064, ch. 159.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
1970 Loi sur l'assurance-maladie, S.Q. 1970.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
Loi sur l'Instruction publique. (L.R.Q. c.I-14, A-16).

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
1964 Loi des conventions collectives de travail. S.R.Q. 1964, ch. 143.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
1964 Loi portant sur la preuve photographique des documents. S.R.Q. 1964, chap. 280 modifié par lois de 1969, c. 26, lois de 1971, Bill 27.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
1964 Loi du salaire minimum, S.R.Q. 1964, ch. 144.

Gouvernement du Québec. Assemblée Nationale.
1964 Loi de la taxe de vente (détail). S.R.Q. 1964, ch. 71 et amendements 15-16, Eliz. II, 1966-1967, ch. 34.

Gouvernement du Québec. Cahier de la régie de la langue française.
1975 Numéro 25. Gestion des imprimés administratifs.

Gouvernement du Québec. Ministère des Affaires Culturelles.
1982 Le Québec: un enjeu culturel. Allocution du ministre des Affaires culturelles, M. Clément Richard, 26 janvier 1982.

Gouvernement du Québec. Ministère des Affaires Municipales.
1980 Direction générale des relations avec les municipalités. "La gestion des documents municipaux". Guide proposé aux responsables de la gestion documentaire dans les municipalités. Septembre 1980, 31 pages.

Gouvernement du Québec. Ministère des Communications.
1982 "La gestion des documents, un prérequis à l'accessibilité à l'information". Rapport présenté à l'American Records Management Association. Montréal.

Gouvernement du Québec. Ministère des Communications.
1981 Le rapport PARE: un grand bond en avant vers une plus grande transparence des organismes publics. Déclaration du ministre Jean-François Bertrand suite à la publication du rapport "Information et Liberté".

Gouvernement du Québec. Ministère de l'Education.
1981 Direction de la planification sectorielle et des systèmes. Instruction AG51-81-10: Conservation des documents d'archives des commissions scolaires. 1981.

Gouvernement du Québec
1977 Politique de gestion des documents (01-06-02-03) Décision du Conseil du Trésor du 4 janvier 1977.

Gouvernement du Québec. Ministère de l'Education.
1977 Système de gestion des ressources éducatives. Editeur officiel 1977.

Hogue, J.-P.
1980 L'homme et l'organisation. Editions Commerce, Beauchemin, 1980.

Hurtubise, Rolland.
1978 La micromation. Pour qui l'emploi du microfilm? Revue Commerce, janvier 1978, p. 30-40.

Hurtubise, Rolland.
1974 Les systèmes d'information aux fins de gestion. P.U.Q. 1974.

Jabes, Jack.
1980 Attention les récompenses peuvent nuire à la motivation au travail. Dans Gestion, février 1980.

Jacques, J., Paquin, M.
1977 Le budget de programmes, un outil moderne de gestion. Québec, Edition Agence d'Arc Inc. Editeur Officiel du Québec, 1977, 310 pages.

Koontz, H., O'Donnell C.
1973 Les principes du Management. Principles of Management, an anaylses of managerial fonctions. Belgigue. Marabout 1973, 783 pages.

Kotler, Philip.
1973 Marketing Management: analyse, planification et contrôle. 2e édition, Paris, Publi-union 1973.

Laflamme, Marcel.
1977 Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale. Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi 1977.

Laflamme, Marcel.
1981 Le Management: approche systémique (théorie et cas). Edition Gaétan Morin. 3e trimestre 1981.

Lafrance, J.-P.
1982 Demain la société de l'information, dans Réseau, mai 1982, p. 23-25.

Lefebvre, G.
1975 Savoir organiser, savoir décider. Montréal, Edition de l'Homme 1975, 166 pages.

Léonard, James O.
1971 A study for records management as an opportunity for information and cost controls. Rapport de recherches déposé comme exigences partielles pour l'obtention d'une Maîtrise en administration des Affaires, 1971.

LeMoigne, Jean-Louis.
1973 Les systèmes d'information dans les organisations. Presses Universitaires de France, 1973 Paris.

Lesca, H.
1974 La maîtrise des masses d'information dans l'entreprise: comme moyen d'organiser la communication entre Services et la gestion administrative, dans Travail et Méthodes. numéro 289, janvier 1974, p. 9-16.

Longpré, Louis-Philippe.
1982 La différence entre efficacité et efficience. Revue Commerce, janvier 1982, p. 44-47.

Maedke, W.O., RobeK, Mary F. and Brown Gerald F.
1981 Information and Records Management. Beverly Hills, Glencoe Press, 1981, 489 pages.

Magnan, Jeannot.
1982 Guide de classement uniforme. 4e édition revue et augmentée, Trois-Rivières. Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges. 1982.

Magnan, Jeannot.
1982 Recueil de politiques et de procédures de gestion des documents. 2e édition, revue et augmentée 1982. Commission Scolaire Régionale des Vieilles-Forges.

Maryland, State Department of Education.
1973 Records Retention and Disposition Manual for Public School Systems of Maryland, 1973.

Myers, Charles.
Le choc informatique, recueil de textes.

Nizzard, G.
1974 L'information: les raisons de son inadaptation dans les organisations, dans Travail et Méthodes, numéros 304-305, août/septembre 1974, p. 31-44.

Papillon, Yvon.
1982 Gestion des documents dans le bureau de demain. Rapport présenté à l'American Records Management Association. Montréal.

Picard, Laurent.
1980 La gestion dans les secteurs publics et privés, dans Gestion volume 5 numéro 1, février 1980, p. 30-38.

Pitre, André.
1981 La technologie de bureau ou bureautique: mieux connaître nos futurs outils de travail. Texte de conférence extrait d'un Séminaire de perfectionnement, novembre 1981.

Québec.
1979 Rapport du Comité conjoint ministère de l'Education/ministre des Affaires culturelles sur les Archives des commissions scolaires, octobre 1979.

Renaud, Jacques
1979 Dotation et développement des ressources humaines en gestion des documents au Gouvernement du Québec dans Archives, volume 11 numéro 1, juin 1979, p. 39-52.

Renaud, Jacques.
1980 Le traitement et la conservation de documents, dans Archives, 1980, p. 19-20.

Roberge, Michel.
1983 La gestion des documents administratifs. Collection accès à l'information administrative. Documentor 1983, 216 pages.

Roy, D., Proulx, L., et Rochon, D.
1982 "L'impact de l'informatisation sur la qualité de vie au travail". Informatique et bureautique, vol. 3-7, p. 35-38, vol. 3-8, p. 35-44, vol. 3-9, p. 29-40.

Saintonge, Poitevin, Lise.
1982 Les codes civils. Réédition à jour au 1er décembre 1982. Wilson et Lafleur, Montréal 1982.

Sarica, Ph.
1974 Le microfilm: Principes d'utilisation et applications, 2e partie dans Travail et Méthodes 1974.

Skinner, W., Sasser, W.E.
1980 Le dirigeant idéal: incohérent et opportuniste dans Haward-l'expansion. Automne 1980.

Tessier, Roger, Tellier, Yvan.
1973 Changement planifié et développement des organisateurs. Théorie et pratique, Editions de L'I.P.G. Ottawa, 1973.

Therrien, J.-P.
1975 L'information de gestion et la gestion des documents, dans Arma Quaterly, mars 1975.

U.Q.T.R.
1984 Syllabus du cours Introduction à la gestion des documents (Sec. 1001). Département des Sciences Humaines. Hiver. 1984.